

インドネシア共和国
前期中等教育の質の向上プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 25 年 3 月
(2013 年)

独立行政法人国際協力機構
インドネシア事務所

序 文

インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）は、2008年度新規案件としてわが国に対し、同国における教育の質を向上させるための取り組みとして「前期中等教育の質の向上プロジェクト」を要請しました。この要請に基づき、独立行政法人国際協力機構（JICA）は2008年7～8月に事前評価調査、同年12月に討議議事録（R/D）の署名・交換を行い、インドネシア政府や関係機関との間で、協力計画に関する合意に至りました。

JICAはこれまで過去約10年間にわたり、同国の前期中等教育(中学校)を対象としてコミュニティと学校を基盤とした教育運営（参加型学校運営）や教員の質の向上（特に授業研究）に関するモデル開発と対象地域（全国33州のうち6州）における普及を支援してきました。その結果、対象地域においては、コミュニティや住民の教育への関心が高まり、就学率の上昇、生徒が主体的に学ぶ授業の実践、地方政府の教育行政能力強化などが確認され、インドネシア政府側も更なる普及促進を図っています。

今回の協力は、これまでの成果を学校レベルにおけるアプローチとして一体化するとともに、全国的な普及展開へ向けた支援を行うもので、2009年3月から4年間の予定で開始しました。

今般、JICAは本プログラムの協力期間終了を控え、プログラム活動実績の整理・確認を行うとともに、今後に向けた教訓・提言を取りまとめることを目的とし、終了時評価調査を実施しました。本報告書は同調査結果を取りまとめたもので、今後の本プログラムの成果の展開に広く活用されることを願うものです。

最後に、これまでの本プログラムの実施にあたり、ご協力をいただいた内外の関係者の方々に對し、心から感謝の意を表します。

平成25年3月

独立行政法人国際協力機構
インドネシア事務所長 佐々木 篤

目 次

序 文
目 次
地 図
写 真
略語表

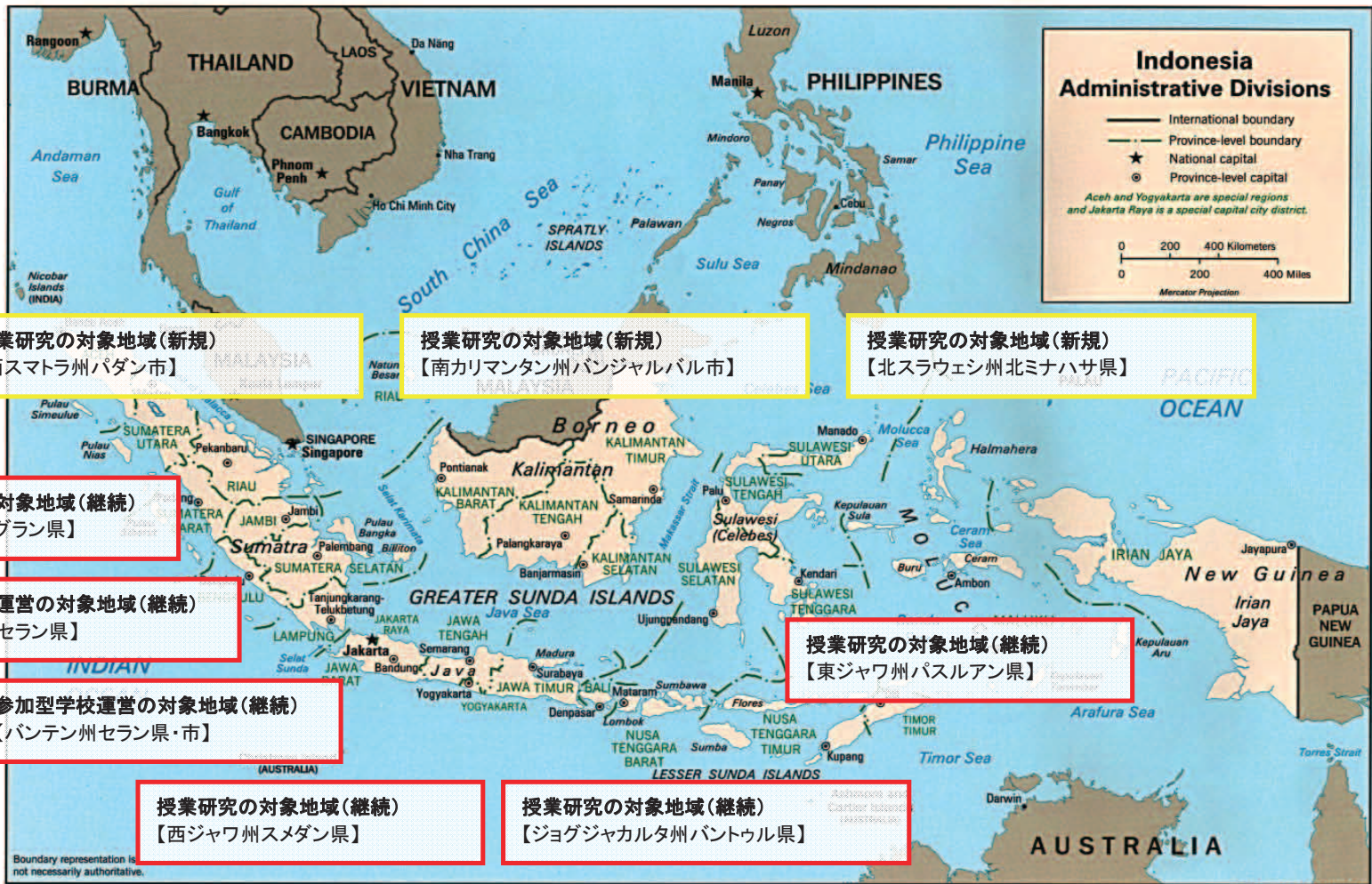
評価調査結果要約表（和文・英文）

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 背 景	1
1-2 案件概要	2
1-2-1 案件の要約	2
1-2-2 案件の対象範囲	2
1-2-3 案件の実施体制	4
1-3 調査目的	4
1-4 調査の方法	4
1-4-1 調査の枠組み	4
1-4-2 データの収集方法	5
1-5 調査団構成	6
1-6 調査団日程	6
第2章 実績と実施プロセス	7
2-1 投入実績	7
2-1-1 日本側の投入	7
2-1-2 インドネシア側の投入	8
2-2 成果達成状況	10
2-2-1 成果1	10
2-2-2 成果2	15
2-3 プログラム目標達成状況	21
2-4 上位目標達成見込み	23
2-5 実施プロセス	26
2-5-1 活動の進捗	26
2-5-2 技術移転／キャパシティ・ディベロップメント	26
2-5-3 プログラムマネジメント体制	27
2-5-4 オーナーシップ	28
第3章 評価5項目による評価結果	29
3-1 妥当性	29

3-1-1	インドネシア側のニーズ・政策との整合性	29
3-1-2	日本の政策との整合性	29
3-1-3	アプローチの適切性	29
3-2	有効性	31
3-2-1	プログラム目標の達成度	31
3-2-2	因果関係・外部条件	32
3-2-3	貢献要因・阻害要因	32
3-3	効率性	32
3-3-1	成果達成状況	32
3-3-2	因果関係・外部条件	33
3-3-3	貢献要因・阻害要因	33
3-3-4	投入	33
3-4	インパクト	33
3-4-1	上位目標達成見込み	33
3-4-2	因果関係・外部条件	33
3-4-3	波及効果	34
3-5	持続性	34
3-5-1	政策・制度面	34
3-5-2	組織・技術面	34
3-5-3	財政面	35
3-6	5項目評価の要約	35
第4章	結論・提言・教訓	36
4-1	結論	36
4-2	提言	37
4-2-1	PUSBANG-TENDIKにより実施される「新任教員研修プログラム」の 質の確保	37
4-2-2	LSの効果的普及に向けたレファレンス・サイトの一層の戦略的活用	38
4-2-3	LS全国普及に向けたリソースパーソンの拡大と強化	38
4-2-4	上位目標指標の再検討とデータの収集	38
4-3	教訓	39
付属資料		
1.	署名済みミニッツ（M/M）（合同評価報告書含む）	43
2.	評価グリッド結果	113
2-1	：評価グリッド（1.実績）	113
2-2	：評価グリッド（2.実施プロセス）	132
2-3	：評価グリッド（3.評価5項目による評価）	136
3.	教育令27号「新任教員訓練プログラム」（英訳）	148
4.	「新任教員訓練プログラム」概要（第7回JCC資料）	154

5. 対象地域における授業研究普及状況一覧……………	158
6. ベースライン・エンドライン調査結果(2006年と2010年比較)(第5回JCC資料) ……	159

前期中等教育の質の向上プロジェクト 対象地域



授業研究の対象地域(新規)
【西スマトラ州パダン市】

授業研究の対象地域(新規)
【南カリマンタン州バンジャルバル市】

授業研究の対象地域(新規)
【北スラウェシ州北ミナハサ県】

参加型学校運営の対象地域(継続)
【バンテン州パンデグラシ県】

参加型学校運営の対象地域(継続)
【バンテン州セラン県】

参加型学校運営の対象地域(継続)
【バンテン州セラン県・市】

授業研究の対象地域(継続)
【東ジャワ州パスルアン県】

授業研究の対象地域(継続)
【西ジャワ州スメダン県】

授業研究の対象地域(継続)
【ジョグジャカルタ州パントウル県】

地
図

写 真



西スマトラ州・パダン市関係者聞き取り



北スラウェシ州・北ミナハサ県関係者聞き取り

略 語 表

略 語	英文（インドネシア語）	和 文
ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
APBD	Local Government Budget (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah)	地方政府予算
AusAID	Australian Agency for International Development	オーストラリア国際開発庁
Balai Diklat/ RCET	Regional Center for Education and Training (Balai Pendidikan dan Pelatihan, MORA)	宗教省地方教育・研修センター
BEC-TEF	The Basic Education Capacity Trust Fund	基礎教育キャパシティ信託基金
BERMUTU	Better Education through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading Project	運営改革・教員能力向上を通じた教育改善プロジェクト
BINDIKLAT	Directorate of Training Development, MONE	国民教育省教職員資質向上総局教員研修開発局
BOS	School Operational Assistance/Operational Aid to Schools (Bantuan Operasional Sekolah)	学校運営補助金
C/P	Counterpart	カウンターパート
DGBE	Directorate General of Basic Education, MOEC	教育文化省基礎教育総局
DGHE	Directorate General of Higher Education, MOEC	教育文化省高等教育総局
DGIE	Directorate General of Islamic Education	宗教省イスラム教育総局
DGPSEM	Directorate General of Primary and Secondary Education Management	国民教育省初等中等教育運営総局
DGQITEP	Directorate General for Quality Improvement of Teachers and Educational Personnel	国民教育省教職員資質向上総局
Dinas	Provincial, District, Sub-District Office with sectoral responsibility	州、県の部局
Dinas P&K Dinas Pendidikan	Provincial, District, Sub-District Education Office in charge of education	州、県の教育局
FC	Field Consultants	フィールド・コンサルタント
FMIPA	Facultas Matematika IPA	理数科学科
HRDQA Office	Office of Human Resources Development and Quality Assurance, MONE	国民教育省人的資源開発質向上局
IDCJ	International Development Center of Japan	株式会社国際開発センター
IDR	Indonesian Rupiah	インドネシア・ルピア
IMSTEP	Project for Development of Science and Mathematics Teaching for Primary and Secondary Education	インドネシア国初中等理数科教育拡充計画プロジェクト

JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
KIT	Kabupaten/Kota Implementation Team	県・市実施チーム
KKG SD	MGMP at primary school level	小学校レベルの MGMP / 教員研究会 —初等教育レベル
Kota	Autonomous City	市
LPMP	Institute for Quality Assurance for Teachers	教育の質保証機関
LPTK	Universities with Pre-Service Teacher Education Curriculum (Lembaga Pendidikan Tinggi Keguruan)	教員養成大学
LS	Lesson Study	授業研究
LSBS	School Based Lesson Study (Lesson Study Berbasis Sekolah)	全校型授業研究
Mandiri	Independent	自立
MDGs	Millennium Development Goals	ミレニアム開発目標
MEDP	Madrasah Education Development Project	イスラム学校教育開発プロジェクト
MGMP	Subject-based In-Service Teacher Training	教科別現職教員研修
MIPA	Mathematics and Science	数学・理科
MKKS	Musyawarah Kerja Kepala Sekolah	校長研修会
MM	Man Month	人月数
M/M	Minutes of Meeting	ミニッツ (協議議事録)
MOEC	Ministry of Education and Culture	教育文化省
MONE	Ministry of National Education	国民教育省
MORA	Ministry of Religious Affairs	宗教省
MOU	Memorandum of Understanding	覚書
MTs	Islamic Junior Secondary School	イスラム中学校
MTs N	Public Islamic Junior Secondary School	イスラム公立中学校
MTs S	Private Islamic Junior Secondary School	イスラム私立中学校
OJT	On-the-Job Training	オンザジョブ・トレーニング
OHRDECQAE	Office of Human Resources Development of Education and Culture and Quality Assurance of Education, MOEC	教育文化省教育文化人的資源開発・教育質保証機構
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス

PELITA SMP/MTs	Program for Enhancing Quality of Junior Secondary Education (Program Peningkatan Kualitas SMP/MTs)	インドネシア国前期中等教育の質の向上プロジェクト
PO	Plan of Operations	活動計画
PPMBS	Program Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah	学校ベース質改善プログラム (元 REDIP-G)
PRIORITAS	Prioritizing Reform, Innovation and Opportunities for Reaching Indonesia's Teachers, Administrators, and Students	(USAID 支援プロジェクト)
PSBM	Participatory School Based Management (Pengembangan Sekolah Berbasis Masyarakat)	参加型学校運営
P4TK	Center for Development and Empowerment of Teachers and Educational Personnel	教科別教職員開発センター
PUSBANG-TENDIK	Center For Education Personnel Development in HRDECQAE Office, MOEC	教育文化省教育文化人的資源開発・教育質保証機構教職員開発センター
Pusdiklat/NCET	National Center for Education and Training	宗教省中央教育・研修センター
R/D	Record of Discussions	討議議事録
RDTEI	Research, Development, Training and Education Institute	宗教省研究開発研修教育局
REDIP	Regional Education Development and Improvement Program	地方教育行政改善計画
RENSTRA	National Educational Development Strategic Plan	国家教育開発戦略
RPJMN	National Medium Term Development Plan (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Indonesian)	国家中期開発計画
SISTTEMS	Strengthening In-Service Teacher Training of Mathematics and Science Education at Junior Secondary Level	前期中等理数科教員研修強化計画
SISWA	System Improvement through Sector Wide Approach	セクター・ワイド・アプローチを通じたシステム改善
SMP	Junior Secondary School	普通中学校
SMP N	Public Junior Secondary School	普通公立中学校
SMP S	Private Junior Secondary School	普通私立中学校
TENDIK	Directorate of Educational Personnel in DGQITEP, MONE	国民教育省教職員資質向上総局教職員局
TIMSS	Trends in International Mathematics and Science Study	国際数学・理科教育動向調査

TOT	Training of Trainers	トレーナー研修
TPK	Kecamatan (Sub-district) Education Development Team (Tim Pengembangan Pendidikan Kecamatan)	郡教育開発チーム
UM	State University of Malang	マラン国立大学
UNLAM	University of Lambung Mangkurat	ランブン・マンクラット大学
UNIMA	State University of Manado	マナド国立大学
UN	National End-of-Level Examination (Ujian Nasional)	全国統一卒業試験
UNP	State University of Padang	パダン国立大学
UNY	State University of Yogyakarta	ジョグジャカルタ国立大学
UPI	Indonesia University of Education	インドネシア教育大学
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
WALS	The World Association of Lesson Studies	世界授業研究学会

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：インドネシア共和国	案件名：前期中等教育の質の向上プロジェクト（PELITA SMP/MTs）
分野：教育	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：インドネシア事務所	協力金額（評価時点）：約 8.0 億円
協力期間	2009 年 3 月 15 日～ 2013 年 3 月 14 日（4 年間）
	先方関係機関：教育文化省（MOEC）、宗教省（MORA） 日本側協力機関：株式会社国際開発センター（IDCJ）
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）では 2001 年の地方分権化法の施行以降、教育行政においても、地方のニーズへの対応を強化していくために、分権化が進められている。さらに、学校のニーズに対応した学校運営の強化が進められている。しかし実際には、地方政府や学校における自立的な課題分析能力や対応能力はまだ不十分である。</p> <p>1998 年以降、独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency : JICA）はインドネシアにおいて、参加型学校運営（Participatory School Based Management : PSBM）¹、授業研究（Lesson Study : LS）²に関するモデル開発への協力、さらに、開発されたモデルの県単位での実施への協力を行ってきた³。これらのモデルは保護者、コミュニティ、教員、校長、地方教育行政官といった学校関係者の学校運営と地方行政の能力を強化し、また、教員自身の授業改善の能力を強化することで、学校が課題に対応する能力を強化しようとするものである。これらのモデルの実施を通じてプログラム対象県では、学校関係者間のコミュニケーションの改善、教員や校長のコミットメントの向上、授業方法の改善、生徒の授業への関心や理解の改善等の学校運営と教育の質に関する改善がみられる。</p> <p>インドネシアは、地域や学校のニーズへの対応力強化を通じて教育行政や学校運営の妥当性や信頼性を高め、教育の質の向上を図ることをめざしており、これまでの JICA の協力において開発された PSBM と LS に関するモデルを教育の質改善の好事例として全国に普及すべく、わが国に対し技術協力を要請した。</p> <p>これを受け、2009 年 3 月より 2013 年 3 月までの予定で、国民教育省／教育文化省⁴、及びイスラム中学校（Islamic Junior Secondary School : MTs）を所管する宗教省（Ministry of Religious Affairs : MORA）をカウンターパート（Counterpart : C/P）機関とする本プログラム「前期中等教育の質の向上プロジェクト」を実施した。</p> <p>1-2 協力内容（2011 年に改定された PDM2 の概要）</p> <p>7 州にある 6 県・3 市を対象に PSBM もしくは LS の導入支援を行いつつ、MOEC と MORA がこれらを全国に普及させるための支援を行う。</p>	

¹ 保護者、コミュニティの参加による、地域や学校のニーズを重視した学校運営。

² 教員による授業案の作成、授業の実施、授業の評価という plan-do-see のプロセスを通じた授業改善の取り組み。

³ 地域教育開発支援（REDIP-1: 1999～2001）、同 2（REDIP-2: 2001～2005）、地方教育行政改善計画（REDIP-3: 2004～2008）、初中等理科教育拡充計画（IMSTEP: 1998～2003）、同フォローアップ（2003～2005）、前期中等理科教員研修強化（SISTEMS: 2006～2008）

⁴ 2011 年の組織改編により国民教育省（Ministry of National Education: MONE）から教育文化省（Ministry of Education and Culture: MOEC）に変更となっている。

(1) 上位目標

授業研究 (LS) と参加型学校運営 (PSBM) の活動を通して全国的に前期中等教育の質が向上する。

(2) プログラム目標⁵

授業研究 (LS) と参加型学校運営 (PSBM) を実施するための中央・地方教育行政の能力が強化される。

(3) 成果

【成果 1. 中央レベルにおいて】

1-1 教育文化省と宗教省の授業研究を普及するための能力が強化される。

1-2 LPMP (教育の質保証機関) と宗教省地方研修センターの授業研究研修実施能力が強化される。

1-3 教育文化省の PSBM のエッセンスをナショナルプログラムに取り込む能力が強化される。

【成果 2. レファレンス・サイト及び新規対象地域において】

2-1 授業研究レファレンス・サイトにおいて、授業研究実践のモデルが出来上がる。

2-2 授業研究新規対象地域において、モデルとなる MGMP (教科別現職教員研修) ベース授業研究の実施メカニズムが強化される。

2-3 PSBM レファレンス・サイトにおいて、独自のリソースによって PSBM を継続するための県・市政府の能力が強化される。

(4) 投入 (評価時点)

日本側：(専門家派遣は終了時点までの計画含む) 総投入額 約 8.0 億円

短期専門家派遣 計 12 名 129.6MM

ローカルコスト負担 (含む供与機材) 3 億 5,000 万円

研修員受入 85 名

供与機材 17 品 (PC、AV 機器、事務機器等) 800 万円

相手国側：

C/P 配置 28 (主要 C/P 機関数)

ローカルコスト負担 16,943.6 百万インドネシアルピア (IDR)

執務室提供

2. 評価調査団の概要

調査者	団長・総括	大岩 隆明	JICA インドネシア事務所 次長
	教育計画	水野 敬子	JICA 国際協力専門員
	協力企画	宮田 尚亮	JICA インドネシア事務所 所員
	評価分析	荻野 有子	株式会社コーエイ総合研究所 主任研究員
調査期間	2012 年 10 月 21 日～11 月 10 日		評価種類：終了時評価調査

⁵ PELITA の英訳に即し本報告書では、「プロジェクト」ではなく原則「プログラム」を用いている。

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) 成果

成果 1-1：おおむね達成

MOEC、MORA とも授業研究の普及政策が策定されるとともに、ガイドラインも作成済みであり、普及活動が展開されている。MOEC と MORA の合同モニタリングは 1 回の実施であったが、調整会議は定期的に開催。

成果 1-2：おおむね達成／非対象地域の実践状況については確認できないが、制定された国家プログラムによる能力強化が進んでいるものと推察

州レベルの研修機関〔教育の質保証機関 (Institute for Quality Assurance for Teachers : LPMP)、宗教省地方教育・研修センター (Regional Center for Education and Training : Balai Diklat/RCET)] を中心とした普及人材が育成された。研修機関講師の LS へのモニタリング・技術支援に係る予算面での確認はできなかったが、対象地域においては研修が実施されており、研修モジュールも作成・活用されていることを確認。非対象地域の実践状況は確認できなかったが、普及政策に即して実施されていると推測される。

成果 1-3：おおむね達成

現行プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) 指標は状況変化により削除するが、ナショナルプログラムである学校運営補助金 (Bantuan Operasional Sekolah : BOS) に PSBM のエッセンスが反映されていることを確認した⁶。

成果 2-1：達成

全 LS レファレンス・サイトにおいて LS 普及戦略があり、普及人材／リソースパーソンも順調に育成され、全校型 LS レファレンス校数もほぼ目標値を達成。加えて、精力的普及活動の実践・進展を確認した。

成果 2-2：おおむね達成

全 LS 新規対象地域において、県・市レベルの普及戦略があり、MGMP ベース LS 活動実施の予算も確保されてきた。LPMP / 大学によるモニタリング実施の達成度は地域によってさまざまであるが、MGMP ベースの LS は、目標どおり少なくとも 2 科目について定期的に実施されていることを確認した。

成果 2-3：おおむね達成

全 PSBM レファレンス・サイトでは、県・市の独自ガイドラインが策定・活用され、MTs へのブロックグラントもすべてではないが MORA により開始された。3 県・市も独自予算を獲得したが、配布は郡教育開発チーム (Tim Pengembangan Pendidikan Kecamatan : TPK) ままで学校へは実現していない。ただし、広義の PSBM の観点ではブロックグラントの学校配布は必須ではない。

⁶ 調査団は、本プログラムにおける PSBM の達成度を評価するにあたり、PSBM の定義を TPK やブロックグラントといった形式(狭義の PSBM)ではなく、PSBM の本来的な要素 (広義の PSBM) に即して行った

(2) プログラム目標

中央レベルの政策（「新任教員研修プログラム（教育令 27 号）」「宗教省訓練機関の標準カリキュラム」「学校運営補助金（BOS）」）において LS と PSBM が具現化したほか、州レベル（全 33 州）においてもこの実施を支える人材が育成され、普及活動が実施されているとともに、県・市レベルについても、対象地域での実践が確認されている。非対象地域については、データがないため判断できないものの、州レベル人材の育成により県・市レベルでも達成が期待される。以上により、プログラム目標はほぼ達成が見込まれる。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性 「高い」

1) インドネシア側のニーズ・政策との整合性

- ・新「国家中期開発計画（RPJMN：2010～2014）」が 2010 年 2 月に施行され、教育は 11 の重点分野の 1 つであり、「国家教育開発戦略（RENSTRA：2010～2014）」では 5 つのミッションの 1 つとして、教育サービスの質とレバンスの向上が掲げられている。
- ・LS については、「新任教員研修プログラム」（教育令 27 号、2010 年）に取り込まれたことや、MORA 訓練機関の標準カリキュラムに含まれたことから政策との整合性が高いことは自明。教員の継続的能力強化に資する LS は、インドネシア側の教員制度改革の流れに即した支援として高い整合性を実現した。
- ・PSBM についても、地方分権化に伴う地域や学校のニーズに沿った学校運営手法として位置づけられ、国家プログラムである「学校運営補助金（BOS）」にそのエッセンスが取りこまれている。

2) 日本の政策との整合性

- ・国内格差是正という対インドネシア支援の方針に加え、日本の国際的な教育協力コミットメントは質の向上をめざした協力であるが、インドネシアはその先頭を走る事例ともいえる。

3) アプローチの適切性

- ・先行プロジェクトの実績・経験の活用、PSBM と LS の相乗効果、レファレンス・サイト（ショーケース）設置に加え、財政・人材面における出口戦略や既存研修制度を活用したアプローチも有効。「新任教員訓練プログラム」や「学校運営補助金（BOS）」のほか、世銀やアジア開発銀行（Asian Development Bank：ADB）支援プロジェクトにも相乗効果が表れている。また、日本の技術の優位性（特に LS）がインドネシア側からも高く評価されるなどおおむね適切。
- ・他方、PSBM のエッセンスとは、TPK やブロックグラントそのものではないという点に留意して全国普及モデルを設定すべきであった。

(2) 有効性 「高い」

- ・プログラム目標は、既述のとおりほぼ達成が見込まれ、外部条件である中央及び地方政府内の人事異動はあるものの、致命的支障はない。
- ・学校レベルにおいては、サイトによって校長の頻繁な異動が LS や PSBM 定着の阻害要因となる例も散見されたが、一方で、インドネシア教育大学（Indonesia University of Education：UPI）、マラン国立大学（State University of Malaug：UM）をはじめとするリソース大学の活躍や、先行プロジェクトを通じた長期にわたる協力によってもたら

された成果が、大きな貢献要因となった。

(3) 効率性 「中程度」

- ・活動の達成により、成果1、2ともおおむね達成されており、プログラム目標の達成に貢献している。また、日本側並びにインドネシア側からの投入についても、量、質、タイミングの観点からおおむね適切であり、計画された成果の産出に効率的に活用された。
- ・既述のとおり、先行プロジェクト成果の活用や、既存研修制度を活用したアプローチにより、高い効率性が発現されている。
- ・一方、地方サイトのモデル性向上のための技術移転体制強化が図られ、事前評価額から1億4,000万円(6億6,000万円から8億円)の投入増となったことから、効率性を「中程度」と判断した。

(4) インパクト 「高い」

- ・上位目標は、達成が見込まれる。指標のひとつである全国统一卒業試験合格率については、99%超という高い率に既に達している。加えて、エンドライン調査結果(教授法・学習プロセスの改善等)からも、質の向上が見込まれる。ただし、上位目標達成を確実にするには、国家プログラムが質を伴った形で継続されていくことが重要であるとともに、事後評価時点でプログラムの貢献度合いがより明確に把握できるよう、指標については再検討が必要。
- ・波及効果については、LS学会、LSクラブの発足、エチオピア等第三国からの視察・研修受入、高等教育総局(DGHE)のコストシェアによる国別研修「教員養成機関指導者育成」の要請等、正のインパクト多数。

(5) 持続性 「高い」

- ・政策・制度面では、「新任教員訓練プログラム」「宗教省訓練機関の標準カリキュラム」「学校運営補助金(BOS)」等に取り込まれ、国家普及政策が制度化されている。
- ・組織・技術面では、人材はおおむね順調に育成され、普及のメカニズムも埋め込まれている。今後は、全国展開に向けた質・量ともに更なる増強をインドネシア側で推進することが望ましい。
- ・財政面では、現在既にインドネシア側の予算により実施・普及がなされているが、今後も、国家プログラムに取り込まれていることから予算確保の見通しがある。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画・内容に関すること

- ・インドネシアでは包括的な教員改革が実施されており、本プログラムがこの改革の流れに即した支援であったことが高い効果を生んだといえる。教員による相互研鑽機会の導入を促進するLSは、この教員改革の動きと連動して国家政策として制度化された。
- ・先行プロジェクトの実績・経験・リソースの活用を前提として計画されたことは、本プログラム運営の効率的・効果的实施に多いに寄与した。LSやPSBMが国家政策として制度化されることに至ったのも、長年にわたる支援の成果がもたらしたものである。レファレンス・サイトがショーケースとしての機能を果たせるようなレベルにまで能力強化されたことも、これまでの協力の成果が基盤となっている。

- ・既存研修制度の活用や、リソースパーソン及びローカルファシリテータ（主に校長や教員）の育成並びに財政面でもインドネシア側予算を活用するといったアプローチは、持続性の確保につながっている。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・リソース・パートナー大学のLS普及における専門的な支援は、大きな貢献要因である。高等教育総局による「大学内授業研究実施補助金」の活動もあり、大学側のコミットメントも総じて高い。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画・内容に関すること

- ・PDM 指標に即したモニタリングについては不十分であり、PDM で定めた指標データ（特に非対象地域の状況等）を入手するメカニズムが事業の枠組みに組み込まれていなかった。また、PDM の成果、プログラム目標並びにそれぞれの指標について、定義が不明瞭な部分があるとともに、PDM の記載内容について関係者間の共通理解が十分とはいえない。
- ・LS の C/P と PSBM の C/P 機関が別になっており、LS についてはチーフプログラムマネージャーである教育質保証機構教職員開発センター長のみという体制になっているため、LS の普及には PSBM の C/P である基礎教育総局(DGBE)も深く関与すべきところ、縦割り行政により LS に関する十分な連携を阻害した可能性がある。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・プログラムでは、狭義の PSBM である① TPK、②ブロックグラント、③普通中学校とマドラサ校の協働を3つの根源的要素として全面に出した。しかしながら、TPK が既存行政制度にない組織であるため、TPK としての組織的存続・行政からの予算配布が難しく、また、ブロックグラントは、既に学校レベルで BOS が配布されていることから必須とはいえない状況である。こうした状況を踏まえると、PSBM のフォーマリティーよりも、全国普及をめざした際に欠かすことのできない PSBM のエッセンスについて、より強調されるべきであった。
- ・2011 年の MOEC の組織改編による人事異動や、地方政府においても、地域によっては頻繁な異動による若干の影響があった。

3-5 結 論

本プログラムは、妥当性、有効性、インパクト並びに持続性の観点では「高い」となっており、効率性のみ「中程度」と、達成度は良好である。インドネシアの教育改革に PSBM や LS のアプローチや中核的エッセンスを適応させていくというプログラムの目標はおおむね達成したと判断されることから、予定どおり終了する。

3-6 提 言

(1) 教育文化省教育文化人的資源開発・教育質保証機構教職員開発センター（PUSBANG-TENDIK）により実施される「新任教員研修プログラム」の質の確保

「新任教員研修プログラム」の成功は、ひとえに、ローカルメンターの知見の深さによるところが大きく、「新任教員研修プログラム」と、指導主事、校長、ベテラン教員の能力向

上は同一歩調で実施される必要がある。この観点からは、国・州・県レベルにおける LS の普及と、MGMP や学校ベースでの LS の実践のファシリテーターを行えるよう、リソースパーソンやフィールドファシリテーターの能力の増強が不可欠である。そのために、具体的には以下のことを提案する。

- ・ PUSBANG-TENDIK は、「新任教員研修プログラム」の現状と進捗に関する関連情報をプログラム専門家に提供し、人材育成・強化計画と、モニタリング・フィードバックメカニズムについて共同で検討を行う。
- ・ プログラムの事業完了報告書において、上記検討結果（人材育成・強化計画、新任教員研修プログラム中期計画、モニタリング・フィードバックメカニズム）を記述する。中期計画においては、インドネシアの LS の普及と実施に係る人材育成計画に関する質的・量的な情報を包括的に盛り込むこととし、併せて、その全体計画に対する PELITA SMP/MTs の貢献度合いについても明示することとする。（図や表を含んだポンチ絵のイメージ）
- ・ PELITA のパートナー大学・リソース大学のリソースパーソンも上記検討作業に参画する。

（2）LS の効果的普及に向けたレファレンス・サイトの一層の戦略的活用

中央政府（MOEC 及び MORA）においては、州政府間の相互のコミュニケーションを促進するために、LS や PSBM の好事例やレファレンス・サイトを、より積極的に、また LS と PSBM をより一体的に紹介していく必要がある。具体的には以下のことを提案する。

- ・ 専門家は、DGBE、教育文化省教育文化人的資源開発・教育質保証機構（OHRDECQAE）、MORA が現場で生まれたさまざまな成果（LS 及び PSBM）について十分理解できるよう、プログラムを通して得られた成果を包括的に整理し、これら担当部局に提供する。
- ・ MOEC 及び MORA は、専門家とも協力しながら、これら好事例を、既存の機会（定例調整会議等）を最大限活用しながら、効果的・効率的に州レベルに周知させていく。
- ・ 西ジャワ州の事例は、覚書（MOU）を締結した後、州政府とパートナー大学（UPI）による強いコミットメントとリーダーシップの下、多様なアクターの間で機能的な調整機能を構築した好事例として、周知させていく。各州の関係者が同州から直接学べるような機会を設けることが有効。
- ・ プログラム終了前に、リソースパーソンリストを更新のうえ、州政府向けの普及活動に活用すべく、中央政府に共有される必要がある。

（3）LS 全国普及に向けたリソースパーソンの拡大と強化

教員養成大学（LPTK）及び MOEC、MORA の研修機関は、リソースパーソン育成に際し重要な役割が期待されている。この観点から、次の点を検討する必要がある。

- ・ 中央省庁（MOEC、MORA）から各研修機関に対し、インストラクターの MGMP 型 LS への定期的な参加を優先的な業務として扱うよう明確な方向性の提示が必要である。
- ・ 大学教員の MGMP 型 LS への参加を確実にすべく、LPTK の幹部（学長等）における LS に対するコミットメントとリーダーシップを高める必要がある。このために大学教員は、LS と生徒の学習達成度の相関データを示すなどの手段によって、幹部が MGMP 型 LS の意義を理解できるよう更なる努力が期待される。
- ・ DGHE から要請されている LS に関する本邦研修案件を効果的に活用し、LS の全国展

開に強いコミットメントを示している大学から研修員を選定するような仕組みを検討すべきである。

- ・ DGHE は、発足間もないインドネシア LS 学会が、LS の更なる普及と実践に専門家集団としての役割が果たせるよう、財政面での支援を検討すべきである。

(4) 上位目標指標の再検討とデータの収集

事後評価時点において上位目標の達成状況を適切に把握するために、以下の点を提案する。

- ・ インドネシア側 C/P、日本人専門家、JICA 間で、PSBM 及び LS の普及状況を把握するための指標をプログラム終了時までには最終検討・決定すべきである。
- ・ プログラムの教育の質向上における効果を適切に示すために、協力対象校（日本人専門家により LS 中核校とみなされている学校等）におけるプログラム開始時点以降の中退率、留年率をデータ収集し、今後の変化をみるうえでのベースラインとする。

3-7 教訓

(1) LS が教員の継続的な能力向上のための手段として機能するためには、教育行政のバックアップの下、校長の強いコミットがあることが鍵であり、学校、教育行政、LS の有機的な連携が不可欠である。加えて、LPTK からの専門的見地からの支援を確実にすることが、LS の質や有効性を高めるのに大いに貢献する。

(2) 本プログラムにおいては、TPK のような新たな仕組みを厳密な形で導入することは困難であることを示した。仕組みの新たな確立や、「モデル」のフォーマリティーにこだわるよりも、既存のスキーム・仕組みを適切に活用することを優先すべきである。また、「モデル」の持続性を追求するにあたっては、その「モデル」の何が維持・発展すべき本質であるかについて、注意深く見極める必要がある。

(3) 本プログラムのみならず、過去の REDIP や SISTTEMS においても、教育の質の向上を究極の目標（上位目標）として設定してきた。しかしながら、いずれの案件とも、協力の成果としての質の向上を客観的、具体的な形で示すことに困難が伴った。教育介入効果が学力向上の形で現れるのには通常時間がかかることもあり、「結果」よりも「経過」が強調されてきた経緯がある。しかしながら、今後は最終的な質の向上に向け、関連する指標のモニタリングと、変化の把握をより一層意識する必要がある。

Summary of Terminal Evaluation

1. Outline of the Project	
Country: Republic of Indonesia	Project title: Program for Enhancing Quality of Junior Secondary Education (PELITA-SMP/MTs)
Issue/Sector: Education	Cooperation scheme: Technical Cooperation
Division in charge: JICA Indonesia Office	Total cost (as of the evaluation) : About 800 million yen
Period of Cooperation	15 March 2009 – 14 March 2013 (4 years)
	Partner Country’s implementing organization: Ministry of Education and Culture (MOEC) Ministry of Religious Affairs (MORA)
	Supporting Organization in Japan: International Development Center of Japan (IDCJ)

1-1. Background of the Project

In the Republic of Indonesia, since the Decentralization law was put into effect in 2001, educational administration is also decentralized in order to enhance response to local needs. Moreover, school management has been enhanced to meet diverse needs of schools. In reality, however, local governments as well as individual schools still lack capability to analyze and solve their own problems by themselves.

Japan International Cooperation Agency (JICA) has cooperated with the government of Indonesia since 1998 on developing models on participatory school-based management (PSBM)⁷ and Lesson Study (LS)⁸, and implementation of the developed models at district level⁹. These models aimed at enhancing capability of local governments and school management by various stake holders such as educational administrators, school principals, teachers, parents, and community as well as at enhancing schools’ capability through enhancing teachers’ capability to improve their lessons. Through implementation of these models, improvement of school management and enhancement of quality of education in the target sites, such as improved communication among educational stakeholders, strengthened commitment from school principals and teachers, improved lessons, and improved motivation and understanding of students on lessons, have been widely observed.

The Government of Indonesia has been entangling to improve relevance and reliability of educational administration and school management and to enhance the quality of education though enhancing the capacity to cope with local needs. Under this circumstance, the Government of Indonesia has submitted a request to the Government of Japan for a technical cooperation project to institutionalize and disseminate the models, which were developed through JICA’s past cooperation, nation-wide as good practices to improve quality in education through developing functional structure at national and sub-national levels.

In response to the above request, Program for Enhancing Quality of Junior Secondary Education (PELITA-MP/MTs) was implemented by Ministry of National Education (MONE) /Ministry of Education

⁷ PSBM intends to strengthen school-based management responsive to the local and school needs with parents and community participation.

⁸ LS aims to aid the professional development of teachers to learn from each other based on real practices in a classroom through the process of PLAN (designing a lesson), DO (conducting a lesson and colleagues observe the lesson) and SEE (reflecting the observed lesson).

⁹ Regional Education Development and Improvement Program (REDIP-1: 1999-2001), (REDIP-2: 2001-2005), (REDIP-3: 2004-2008), Project for Development of Science and Mathematics Teaching for Primary and Secondary Education (IMSTEP: 1998-2003), (Follow-up: 2003-2005), Strengthening In-Service Teacher Training of Mathematics and Science Education at Junior Secondary Level (SISTEMS: 2006-2008)

and Culture (MOEC)¹⁰ and Ministry of Religious Affairs (MORA) which holds jurisdiction over Islamic junior secondary schools, as counterpart organizations from March 2009 to March 2013.

1-2. Program Overview

The Program is aimed at supporting MOEC and MORA to disseminate PSBM and LS nationwide, as well as supporting the six districts and three cities in seven provinces to introduce either of them.

(1) Overall Goal

Quality of junior secondary education is enhanced through lesson study (LS) and participatory school-based management (PSBM) extensively in the nation.

(2) Program Purpose

The capacity of central and local governments¹¹ for implementing LS and PSBM nation-wide is strengthened.

(3) Outputs

1. At the national level

<Output 1-1>The capacity of MONE and MORA is developed for implementing its policy to introduce LS nation-wide.

Output 1-2: The capacity of LPMPs and Balai Diklat is developed for conducting training on LS.

Output 1-3: The capacity of MONE is developed for introducing essence of PSBM to national program.

2. At the reference and target sites

Output 2-1: At the LS reference sites, a showcase of LS practice is developed.

Output 2-2: At the LS new target sites, a showcase of MGMP-based LS implementation mechanism is developed.

Output 2-3: At the PSBM reference sites, the capacity of the local governments is developed for PSBM with their own resources.

(4) Inputs (at the time of evaluation)

Japanese side: Total input: About 799 million JY

- Experts: 12experts, 129.6MM (inclusive of remaining period of the program)
- Training in Japan: 85 participants
- Operational cost: JY350 Million JY (inclusive of costs for equipment)
- Equipment: 8 Million JY (PCs, A-V devices and office machineries)

Indonesian side:

- Assignment of counterpart (No. of major organizations) : 28 organizations
- Office and facilities: an office at MOEC building with necessary facilities
- Operational cost: IDR16,943.6 million

¹⁰ MONE was reorganized to MOEC in 2011.

¹¹ "Local governments" means provinces, districts and cities.

2. Evaluation Team			
Member	Leader	Mr. Takaaki OIWA	Senior Representative, JICA Indonesia Office
	Education Planning	Dr. Keiko MIZUNO	Senior Advisor, JICA HQs
	Cooperation Planning	Mr. Naoaki MIYATA	Representative, JICA Indonesia Office
	Evaluation Analysis	Ms. Yuko OGINO	Senior Consultant, KRI International Corp.
Period of Evaluation	21 October ~ 10 November 2012		Type of Evaluation: Terminal Evaluation
3-1. Project Performance			
(1) Outputs			
<p><u>Output 1-1</u> is mostly achieved. LS dissemination strategies are developed by MOEC and MORA; guideline was also developed; dissemination is already in place; joint monitoring of MOEC and MORA was conducted once only but efforts appreciated including regular MOEC-MORA joint coordination meetings.</p> <p><u>Output 1-2</u> is mostly achieved. Human resources of the institutions at provincial level mainly LPMPs, Balai Diklat have been developed; budget size was not confirmed but implementation status of training including development/utilization of training modules is confirmed in PELITA sites; implementation is not confirmed in non-PELITA sites but assumed through national dissemination programs and others.</p> <p><u>Output 1-3</u> is mostly achieved. Essence of PSBM¹² are reflected into national program (School Operational Assistance: BOS); the PDM indicator is deleted due to situational change.</p> <p><u>Output 2-1</u> is achieved. All the LS reference sites developed strategies; human resources for dissemination/resource persons have been developed with progressing dissemination efforts; the target number of School based Lesson Study (LSBS) reference schools are mostly met.</p> <p><u>Output 2-2</u> is mostly achieved. All the LS new target sites developed strategies and secured budget for MGMP-based LS; monitoring by LPMP/universities varied by site, but at least 2 subjects are functioning and well implemented in MGMPs.</p> <p><u>Output 2-3</u> is mostly achieved. All the PSBM reference sites developed own guidelines and are utilizing them; block grants to selected MTs also started by MORA; the reference sites secured their own budget (block grant) for Kecamatan (Sub-district) Education Development Team (TPK) activities, but not to schools which is not a must in light of the essence/wider interpretation of PSBM.</p>			
(2) Program Purpose			
<p>Program Purpose is mostly achieved. At national level, both LS and PSBM (in a wider interpretation) are incorporated into the national programs (e.g. Novice Teacher Induction Program (Decree No. 27) , inclusion of LS into a standard curriculum of Central and Regional Training Centers of MORA, and BOS; at provincial level (33 provinces) , human resources as dissemination force of national policies are developed and conducting training/dissemination activities; at district/city level, LS and PSBM are implemented and disseminated in PELITA sites very actively and expected in non-PELITA sites as well through TOT participants and in line with the national program implementation. Although comprehensive data about the implementation status in non-PELITA sites both at provincial and district levels is not available, it is assumed that human resources developed are performing following the national dissemination programs</p>			

¹² The Team made an assessment of PSBM based on the genuine/wider interpretation but not on formality of Kecamatan (Sub-district) Education Development Team (TPK) or block grant in the whole Terminal Evaluation exercise.

on the ground. As a result, the capacity of central and local governments for implementing LS and PSBM nation-wide is considered to be strengthened.

3-2. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance: *High*

1) Consistency with Indonesian Needs and Policies

- The Program is firmly consistent with National Medium Term Development Plan (RPJMN: 2010-2014) effective in February 2010 placing education as one of the eleven priority areas. MOEC National Educational Development Strategic Plan (RENSTRA: 2010-2014) also emphasizes improving educational quality and relevance as one of the 5 missions.
- Consistency with the Indonesian policies as well as responding to the needs of the target groups is highly evident as LS is institutionalized in the national policies such as Novice Teacher Induction Program (Decree No. 27) and inclusion into standard curriculum of MORA's central and regional training centers. Dynamic teacher upgrading reforms currently undertaking in Indonesia is very conducive to disseminating LS nation-wide as an effective means to continuous professional development of teachers.
- In addition, PSBM stands in line with the context of decentralization as PSBM conforms to local and school needs. Essence of PSBM is reflected into a national program of BOS.

2) Consistency with Japanese Policies

- In addition to the Japanese policy to assist reducing internal disparities in Indonesia, the Program is consistent with Japanese global policy on educational assistance which focuses on quality improvement. The case of assistance to Indonesia is regarded as a leading one.

3) Appropriateness of approach

- The approach of the Program has mostly been appropriate and effective in view of optimum utilization of experiences of precedent projects, demonstrating synergy effects of LS and PSBM, effective exit strategies such as developing reference sites/show cases and other financial and human resource development as well as utilizing existing training mechanism. On top of the Novice Teacher Induction Program and BOS, synergy effects with good coordination with relevant projects/programs including ones assisted by World Bank and Asian Development Bank have also been witnessed. Japanese technical comparative advantages particularly in relation to LS are highly appreciated by Indonesia.
- However, "essence of PSBM" should have been well articulated in the nation-wide dissemination model with wider/genuine interpretation, which does not necessarily require "TPK" nor "block grant".

(2) Effectiveness: *High*

- Program Purpose is mostly achieved as mentioned earlier. Regarding important assumptions, there have been some cases of personnel reshuffle within the national and subnational governments but did not affect the legitimacy of the program.
- At school level, there are some cases that frequent change of principals due to government rotational policy hampered the progress of LS and PSBM. As a significant contributing factor on the other hand is strong commitment and active participation of Indonesia University of Education (UPI), University of Malan (UM) and other universities. Another major factor beneficial to the Program is the achievements brought by the long history of Japan-Indonesia collaboration through the precedent projects.

(3) Efficiency: *Medium*

- All the Outputs 1 and Outputs 2 are mostly achieved by implementation of planned activities, leading to an attainment of Program Purpose. All the inputs from Japanese and Indonesian sides have also been mostly appropriate in terms of quantity, quality and timing. They are efficiently utilized to produce Outputs as planned.
- As mentioned earlier, the Program fully utilized experiences and resources developed through the precedent projects, and adopted an approach of utilizing existing training mechanism, which all increased efficiency of the Program.
- However, Japanese budget was increased by 140 million yen from the original estimates (660 to 800 million yen) for strengthening reference/target sites to be able to function as model/showcase. The budget increase is a factor affecting the judgment of efficiency as “medium”.

(4) Impact: *High*

- Overall Goal of “quality of junior secondary education is enhanced through LS and PSBM extensively in the nation” is likely to be achieved. UN pass rates, one of the PDM 4 indicators of Overall Goal, already achieved more than 99 % . In addition, there are improvements in teaching-learning process according to the endline-survey results. In order to ensure to achieve the Overall Goal, it is critical to continue the national programs with quality assured. At the same time, in assessing the cause-effect relationship between the Program and Overall Goal in post-program evaluation, the indicators are proposed to be revised.
- There are number of positive impacts observed such as establishing LS association by resource/partner universities, LS clubs, hosting visits and training from world-wide such as Ethiopia and etc., a proposal for group training on LS in Japan with cost sharing by Directorate General of Higher Education (DGHE) , and many more.

(5) Sustainability: *High*

- On the policy and institutional aspect, both LS and PSBM are institutionalized in the national programs such as the Decree No. 27 of Novice Teacher Induction Program, the standardized training curriculum of MORA’s training institutions and BOS.
- On the organizational and technical aspect, human resources for dissemination have been developed at various levels, and dissemination mechanism is embedded in the Program. It is expected to further strengthen human resources by the Indonesian side for nation-wide dissemination in terms of quantity and quality.
- On the financial aspect, currently already LS and PSBM are implemented or disseminated basically with Indonesian own resources. Moreover, since LS and PSBM are all institutionalized and aligned into national programs, there is a solid expectation for budget appropriation from the government.

3-3. Factors contributing to the progress of the Program

(1) Factors related to planning

- The Program has made significant achievements because it has a high consistency with the comprehensive teacher upgrading reforms currently undertaking in Indonesia. LS has been institutionalized in the national policy in line with the reforms as means to promote mutual learning and professional development by teachers.

- The design of the Program to utilize the past achievements, experiences and resources cultivated in the precedent projects has contributed considerably to increasing efficiency and effectiveness. Long history of Japan-Indonesia collaboration has brought in an institutionalization of LS and PSBM as national policies. The past efforts have provided a solid basis for effective capacity development of the reference sites to be able to function as “show case”.
- The Program approach of utilization of existing training systems, development of resource persons and local facilitators (mainly principals and teachers) , and financing from the Indonesian budget has all contributed to securing sustainability.

(2) Factors related to implementation process

- Professional support from the 6 resource/partner universities in LS dissemination is a significant contributing factor. They have a strong commitment in LS dissemination together with the activities related to the competitive grants from Directorate General of Higher Education (DGHE) .

3-4. Issues/possible factors affecting the progress of the Program

(1) Issues/factors related to planning

- Mechanism to track the progress in accordance with PDM indicators particularly the status in non-program sites was not properly installed in the Program and therefore the monitoring in line with PDM is not sufficiently done. In addition, the some definitions of Outputs, Program Purpose and their respective indicators are not clear, and common understanding among all the stakeholders about the PDM is not sufficient.
- There is a clear separation with regards to C/P organizations for LS and PSBM. For LS, Center for Education Personnel Development that Chief Program Manager belongs to is the only C/P for LS. Such compartmentalized educational administration might have impeded a full collaboration with Directorate General of Basic Education (DGBE) which is a C/P of PSBM but should have been more involved in LS as well.

(2) Issues/factors related to implementation process

- The Program has advocated TPK, block grant and cooperation of SMP and MTs as the 3 fundamental elements of PSBM. However, TPK is a newly created unit and not in place in the existing administrative structure. Therefore, its organizational sustainability as well as allocation of government budget cannot be guaranteed. Block grant may not be an essential element any longer because BOS has been implemented at school level. In this situation, the message of promoting the critical essence of PSBM as a model for nation-wide dissemination should have been much stronger than promoting the formality of TPK and block grant.
- Personnel reshuffles due to reorganization of MOEC in 2011 and the frequent personnel changes observed in some Program sites have affected the smooth implementation of the Program to a certain degree.

3-5 Conclusions

In summary, the Program has demonstrated a good achievement in terms of 5 evaluation criteria; “relevance”, “effectiveness”, “impact” and “sustainability” are considered to be “high” with only efficiency as “medium”. The Team concludes that the objective of the Program has been mostly achieved to adapt

the approaches and core essence of PSBM and LS to education reforms taking place in Indonesia, and the Program will terminate as planned.

3-6 Recommendations

(1) Ensuring the quality of Induction Program to be launched by PUSBANG-TENDIK

The success of Induction Program totally depends on the depth of knowledge and insight of “local mentors” which are desired to be further cultivated through actual practice and thus Induction Program and capacity development of supervisors, principals and senior teachers need to be approached hand in hand. In this respect, increasing and strengthening the capacity of resource persons as well as field facilitators is to be ensured so that a sufficient number of professionals will be able to support the dissemination at national, provincial and district levels as well as to facilitate the actual implementation at sub-district (MGMP) and school levels. In this regard, the followings are suggested:

- PUSBANG-TENDIK to share the relevant information on the current situation and progress of Induction Program with the Expert to discuss and come up with HRD strategies and ideas about a feasible monitoring/follow up mechanism.
- The terminal report of PELITA to include the outline of HRD strategies, a mid-term implementation plan, and a monitoring/feed-back mechanism to be installed for Induction Program as the result of the said discussions. The mid-term implementation plan may include qualitative as well as quantitative information describing the Indonesian overall human resource development prospect for dissemination and implementation of LS in a consolidated manner so as to clearly illustrate the present level of contribution and achievement by the Program in such an overall picture. The format can comprise charts and tables.
- Resource persons from LPTKs to be invited to the discussions for the purpose of identifying and ensuring the necessary technical support from the partner and resource universities of PELITA in the HRD implementation plan.

(2) Utilizing reference sites more strategically for effective dissemination

It is expected the central ministries (MOEC and MORA) take more proactive role in introducing good practices and reference sites of LS and PSBM in an integrated manner to facilitate interactive communication among provincial offices. In this context the Team recommends the following:

- The Experts to provide the comprehensive information on experiences accumulated through the Program to DGBE, OHRDECQAE and MORA including both aspects of LS and PSBM so that they become more sensitized to the different outputs achieved on the ground.
- MOEC and MORA in collaboration with the Experts to effectively and efficiently utilize their existing communication and coordination channels with provincial level (periodical coordination meetings, etc.) to disseminate a variety of good practices.
- The case of West Java to be socialized as a good practice of establishing a functional coordinating mechanism among different stakeholders with strong commitment and leadership by provincial office and the partner university namely UPI backed by MOU. A team of relevant stakeholders should be invited to such an occasion so that provinces can gain direct knowledge from the case.
- Before the termination of the Program, the list of resource persons to be updated and shared with the central ministries for their further dissemination to the provincial level.

(3) Expanding and strengthening resource persons to meet up with an expected increasing demand for the nationwide dissemination.

LPTKs as well as training institutes under MOEC and MORA are expected to play an important role in providing resource persons. In this respect the following needs to be considered:

- Clear orientation to be given by the central ministries (MOEC, MORA) to their training institutes that periodic participation of their instructors in MGMP LS need to be ensured as their prioritized task.
- Commitment and professional leadership of higher authorities of LPTKs to be promoted in order to ensure the participation of their relevant instructors in MGMP LS. In this regard it is suggested that instructors put further efforts to convince the authorities of the merit of participating in MGMP, for example, demonstrating the impact of LS on the students' learning outcomes, etc.
- Strong linkage with the Group Training on Lesson Study in Japan requested by DGHE under consideration of the government of Japan to be explicitly emphasized when recruiting/selecting the candidates so as to promote an institutional incentive of the participating universities to demonstrating their strong commitment and leadership in the nationwide LS dissemination.
- DGHE to explore the possibility to provide financial support to recently launched Indonesian Association for Lesson Study so that it can start functioning as a professional body to pull the dissemination and implementation of LS forward.

(4) Re-examination of indicators for overall goal and data consolidation

The following are recommended in order to assess the achievement of the overall goal in the post-program evaluation appropriately.

- Discussions should be held between the Program/Expert and JICA to re-identify and decide which indicators to be added for overall goal to measure the level of achievement for dissemination, by the end of the Program.
- Additional data as a baseline information aligning to indicators for overall goal, namely rates of drop-out and repetition after the beginning of the program from the target schools (e.g. core schools recognized by the Experts) or the target districts need to be consolidated to appropriately demonstrate the direct impacts of the Program on improving quality of education.

3-7. Lessons

- (1) Strong commitment of principal backed up by local education administration is a key to success of LS to function as continuous teacher professional development. and thus synergic efforts of school /education management and LS is indispensable. Additionally, ensuring professional support from teacher education universities shall significantly contribute to the enhancement of quality and thus meaningfulness of LS.
- (2) When pursuing sustainability of the “model”, the implementer needs to be careful and clear about what to be sustained. The case presented here tells us that it is difficult to bring in new system such as “TPK” in a rigid manner. Optimal utilization of existing schemes and mechanisms needs to be prioritized rather than establishing new ones, and more attention needs to be given to the enhancement of the already existing schemes and mechanism rather than being strict about “formality”.
- (3) Enhancement of quality has formed a part of ultimate goals (overall goal) by not only the Program but also the former programs namely REDIP and SISTTEMS. However, all of them has faced the challenge

of demonstrating quality improvement in an objective and tangible manner since it usually requires long term process for educational interventions to induce improvement in academic outcomes and much emphasis has been given to “process “ rather than “results”. However, we need to be more mindful of ultimate quality goals and relevant indicators need to be monitored and any changes should be tracked.

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 背景

インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）では2001年の地方分権化法の施行以降、教育行政においても、地方のニーズへの対応を強化していくために、分権化が進められている。さらに、学校のニーズに対応した学校運営の強化が進められている。しかし実際には、地方政府や学校における自立的な課題分析能力や対応能力はまだ不十分である。

独立行政法人国際協力機構（JICA）は1998年以降、参加型学校運営（Participatory School Based Management : PSBM）¹³、授業研究（Lesson Study : LS）¹⁴に関するモデル開発への協力、さらに、開発されたモデルの県単位での実施への協力を行ってきた¹⁵。これらのモデルは保護者、コミュニティ、教員、校長、地方教育行政官といった学校関係者の学校運営と地方行政の能力を強化し、また、教員自身の授業改善の能力を強化することで、学校が課題に対応する能力を強化しようとするものである。これらのモデルの実施を通じてプログラム対象県では、学校関係者間のコミュニケーションの改善、教員や校長のコミットメントの向上、授業方法の改善、生徒の授業への関心や理解の改善等の学校運営と教育の質に関する改善がみられる。

インドネシアは、地域や学校のニーズへの対応力強化を通じて教育行政や学校運営の妥当性や信頼性を高め、教育の質の向上を図ることをめざしており、プログラム対象県で開発されたPSBMとLSに関するモデルを教育の質改善の好事例として全国に普及すべく、わが国に対し技術協力を要請した。

これを受け、2009年3月より2013年3月までの予定で、国民教育省／教育文化省¹⁶、宗教省（Ministry of Religious Affairs : MORA）をカウンターパート（Counterpart : C/P）機関とする本プログラム「前期中等教育の質の向上プロジェクト」を実施している。具体的には、①参加型学校運営（PSBM）と授業研究（LS）を普及させるための中央レベルの計画立案・調整能力強化、②参加型学校運営（PSBM）と授業研究（LS）を普及させるための地方レベルの能力強化、③参加型学校運営（PSBM）と授業研究（LS）のレファレンス・サイト（モデルサイト）での活動強化と他地域への展開、を活動の柱としており、特に州レベルにおいては、両省の研修機関、教育局、宗教事務所を対象としたナショナルトレーナー研修（Training of Trainers : TOT）により、全国をカバーしている。

今般、プログラム終了を2013年3月に控えていることから、本調査において終了時評価調査を行うものとする。

¹³ 保護者、コミュニティの参加による、地域や学校のニーズを重視した学校運営。

¹⁴ 教員による授業案の作成、授業の実施、授業の評価という plan-do-see のプロセスを通じた授業改善の取り組み。

¹⁵ 地域教育開発支援（REDIP-1 : 1999～2001）、同2（REDIP-2 : 2001～2005）、地方教育行政改善計画（REDIP-3 : 2004～2008）、初中等理数科教育拡充計画（IMSTEP : 1998～2003）、同フォローアップ（2003～2005）、前期中等理数科教員研修強化（SISTTEMS : 2006～2008）

¹⁶ 2011年の組織改編により国民教育省（Ministry of National Education : MONE）から教育文化省（Ministry of Education and Culture : MOEC）に変更となっている。

1-2 案件概要

1-2-1 案件の要約

案件名：インドネシア共和国前期中等教育の質の向上プロジェクト（PELITA SMP/MTs）¹⁷

協力期間：2009年3月15日から2013年3月14日（4年間）

協力概算額（評価時）：約8.0億円

2011年1月25日に改定されたプロジェクト・デザイン・マトリックス第2版（PDM 2）の概要は以下のとおり。PDM 2は付属資料1に含まれる合同評価報告書 ANNEX-9 参照。

上位目標	授業研究（LS）と参加型学校運営（PSBM）の活動を通して全国的に前期中等教育の質が向上する。
プログラム目標	授業研究（LS）と参加型学校運営（PSBM）を実施するための中央・地方教育行政 ¹⁸ の能力が強化される。
成果	成果1．中央レベルにおいて 1-1 教育文化省と宗教省の授業研究を普及するための能力が強化される。 1-2 LPMP（教育の質保証機関）と宗教省地方研修センターの授業研究研修実施能力が強化される。 1-3 教育文化省のPSBMのエッセンスをナショナルプログラムに取り込む能力が強化される。 成果2．レファレンス・サイト及び新規対象地域において 2-1 授業研究レファレンス・サイトにおいて、授業研究実践のモデルが出来上がる。 2-2 授業研究新規対象地域において、モデルとなるMGMP（教科別現職教員研修）ベース授業研究の実施メカニズムが強化される。 2-3 PSBMレファレンス・サイトにおいて、独自のリソースによってPSBMを継続するための県・市政府の能力が強化される。

1-2-2 案件の対象範囲

本プログラムは、中央・地方レベルの能力強化に加え、7州にある6県、3市を対象とし、それら県・市の前期中等教育に対する支援を行う。本プログラムの対象地域は以下の図のとおりである。

¹⁷ PELITA の英訳に即し本報告書では、「プロジェクト」ではなく原則「プログラム」を用いている。

¹⁸ 地方行政（local governments）は州、県、市を示す。



図 1-1 対象地域

また、対象県・市ごとの対象中学校数¹⁹は以下の表にまとめるとおりである。

表 1-1 対象県・市及び対象学校数（2012年2月時点）

州	県・市	普通中学	宗教中学	中学校数	主な活動
バンテン	セラン県	153	164	317	PSBM のレファレンス・サイト ²⁰
	セラン市	63	38	101	
	パンデグララン県	125	144	269	
西ジャワ	スメダン県	95	55	150	LS のレファレンス・サイト ²¹
ジョグジャカルタ	バントウル県	89	17	106	
東ジャワ	パスルアン県	131	130	261	LS の新規対象サイト
西スマトラ	パダン市	81	18	99	
南カリマンタン	バンジャルバル市	21	8	29	
北スラウェシ	北ミナハサ県	67	2	69	
合計		825	576	1,401	

出典：事業進捗報告書 7（2012年8月）P.4に基づき作成。

¹⁹ MOEC 所管、MORA 所管にかかわらず公立・私立普通中学校、公立・私立宗教中学校をすべて対象としている。ただし、スメダン県、バントウル県、パスルアン県では私立宗教中学校の教員は志願ベースの参加となっているため、実際に活動している学校数とは異なる場合がある。

²⁰ 地方教育行政改善計画（REDIP-3：2004～2008）の対象サイトであった地域に相当する。

²¹ 前期中等理科教員研修強化計画（SISTEMS：2006～2008）の対象サイトであった地域に相当する。

1-2-3 案件の実施体制

本プログラムの実施体制は、MOEC と MORA のラインからなり、それぞれ中央、州、県市、学校レベルまでを包括する。特に州レベルでは、両省の研修関連機関や教育局・宗教事務所を、TOT の対象として全国的にカバーしている。実施体制図については、付属資料 1 に含まれる合同評価報告書 ANNEX-10 参照。

1-3 調査目的

本終了時評価調査の目的は以下のとおり。

- ① これまで実施した協力活動について当初計画に照らし、投入実績、活動実績、計画達成度を確認する。
- ② 計画達成度を踏まえ、評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から評価を行う。
- ③ プログラムの改善・持続性の確保に向けた提言をまとめる。
- ④ 類似案件の参考となる教訓をまとめる。

1-4 調査の方法

1-4-1 調査の枠組み

本調査は現行のプロジェクト・デザイン・マトリックス第 2 版（PDM 2）に基づき、「新 JICA 事業評価ガイドライン第 1 版」（2010）に即して、以下のステップで実施した。なお、詳細な評価枠組みについては、付属資料 2 の評価グリッド参照。

<ステップ 1：実績の確認>

PDM2 に即し、投入、成果、プログラム目標、上位目標について計画並びに PDM 指標に即して検証する。

<ステップ 2：実施プロセスの検証>

プログラムの実施プロセスについて、計画に即して実施されたか、運営は適切であったか等をレビューし、貢献・阻害要因を把握する。

<ステップ 3：評価 5 項目による評価>

評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）に即しプログラムを分析・評価する。評価 5 項目の説明は以下のとおり。

評価項目	評価の視点
妥当性 (Relevance)	プログラムに関連する政策との整合性、受益者のニーズとの合致度、手段としての適切性などを検証する。
有効性 (Effectiveness)	プログラム目標の達成の見込みとそれに対する成果の貢献度を分析する。
効率性 (Efficiency)	投入が成果にどのようにどれだけ転換されたか、投入された資源の質、量、時期の適切度の観点からプログラムの実施過程における効率性を検証する。

インパクト (Impact)	上位目標の達成見込み並びにプログラムによって生じた正負の影響を検証する。
持続性 (Sustainability)	プログラム終了後もプロジェクト実施による便益が持続されるか否かの見通しを、政策・制度、組織・技術並びに財政の観点から検証する。

なお、調査団は本プログラムにおける参加型学校運営（PSBM）の達成度を評価するにあたり、PSBMの定義をTPK（郡教育開発チーム）やブロックグラントといった形式（狭義のPSBM）ではなく、「教育開発における住民参加」、「ボトムアップ計画づくり」などといったPSBMの本来的な要素（広義のPSBM）に即して行った。詳細については、第4章の結論でも後述しているので参照されたい。

1-4-2 データの収集方法

量的・質的双方のデータを収集し分析を行った。主なデータ収集方法は以下のとおり。

<文献・資料レビュー>

- ・実施協議報告書（付：事前評価調査報告書）（2009）
- ・中間レビュー報告書（2010）
- ・インセプション・レポート
- ・事業進捗報告書1～7
- ・ベースライン／エンドライン調査報告書
- ・JICAプログラムチームにより作成された実績グリッド及び資料

<質問票／インタビュー>

- ・教育文化省（MOEC）
- ・宗教省（MORA）
- ・宗教省中央教育・研修センター（Pusdiklat/NCET）
- ・州教育局
- ・教育の質保証機関（LPMP）
- ・宗教省州事務所
- ・宗教省地方教育・研修センター（Balai Diklat/RCET）
- ・県教育事務所
- ・リソース大学、パートナー大学
- ・学校（校長、教員）
- ・日本人専門家

1-5 調査団構成

担当分野	氏名	所属
団長／総括	大岩 隆明	JICA インドネシア事務所 次長
教育計画	水野 敬子	JICA 国際協力専門員
協力企画	宮田 尚亮	JICA インドネシア事務所 所員
評価分析	荻野 有子	株式会社コーエイ総合研究所 主任研究員

1-6 調査団日程

全体日程：2012年10月21日（日）～ 11月10日（土）

日 順	月日	曜日	午 前	午 後
1	10/21	日	移動（成田→ジャカルタ）	
2	10/22	月	移動（ジャカルタ→南カリマンタン）	団内協議
3	10/23	火	調査（南カリマンタン）	
4	10/24	水	調査（南カリマンタン）	調査（南カリマンタン→バンテン）
5	10/25	木	調査（南カリマンタン）	
6	10/26	祝		
7	10/27	土		団内協議
8	10/28	日		
9	10/29	月	世銀訪問	州・県関係者聞き取り
10	10/30	火	MOEC ①〔基礎教育総局（DGBE）〕、②〔人的資源開発・質保証機構（OHRDECQAE）〕	
11	10/31	水	南タンゲラン市訪問、MORA 訪問	
12	11/1	木	西ジャワ州教育局訪問	西ジャワ州宗教事務所訪問
13	11/2	金	スメダン県訪問	JICA インドネシア事務所報告、【水野団員】移動（ジャカルタ→）
14	11/3	土	移動（→成田）	
15	11/4	日		移動（ジャカルタ→東ジャワ）
16	11/5	月	調査（東ジャワ）	
17	11/6	火	ミニッツ（M/M）作成	
18	11/7	水	MOEC（OHRDECQAE）	
19	11/8	木	米国国際開発庁（USAID）意見交換、M/M 作成	
20	11/9	金	ラップアップ会合（MOEC、MORA）	大使館報告、【荻野団員】移動（ジャカルタ→）
21	11/10	土	移動（→成田）	

第2章 実績と実施プロセス

2-1 投入実績

2-1-1 日本側の投入

(1) 日本人専門家派遣

日本人専門家の派遣は以下10のポストに累計12名、合計129.60 MMに上る。これは2013年3月のプログラム終了時点までの計画を含む数字である。詳細は付属資料1に含まれる合同評価報告書 ANNEX-1 参照。なお、当初計画と比較し、2年次にはレファレンス・サイト（ショーケース）の強化を目的として専門家派遣の増強が行われた。

表2-1 日本人専門家派遣実績

番号	人数	担当業務	現地作業 MM	国内作業 MM
1	1	総括／教育計画	24.06	0.17
2	2	教育行政1／援助調整	10.24	0.00
3	3	研修運営管理1	6.50	0.00
4	4	教育行政2／研修運営管理2-1（2名）	22.76	0.61
	5			
5	6	学校運営1（2名）	6.32	0.00
	7			
6	8	授業研究1	15.00	0.17
7	9	授業研究2	6.77	0.00
8	10	教育評価／学校運営2	11.19	0.17
9	11	研修運営管理2-2	7.00	0.27
10	12	授業研究2-2	18.37	0.00
小計			128.21	1.39
合計			129.60	

出典：JICAプログラムチーム

注：2013年3月のプログラム終了時点までの計画含む。

(2) 本邦研修

合計85名が、2009年度から2012年度の間に5回実施されたC/P研修に参加した。詳細は付属資料1に含まれる合同評価報告書 ANNEX-2 参照。

(3) 機材供与

合計774万3,385円（IDR 8億5,204万4,056）相当の機材（コンピュータ、AV機器、事務機器等）が供与された。詳細は付属資料1に含まれる合同評価報告書 ANNEX-3 参照。

(4) 現地活動費 (評価時点)

2009年度から2012年(評価時点)までに、合計3億4,951万7,724円(IDR 362億5,955万9,323)が、一般運営費、マスタートレーナー、供与機材(上記774万3,385円含む)、調査、フィールドコンサルタント、ブロックグラント等の目的で支出された。詳細は付属資料1に含まれる合同評価報告書 ANNEX-4 参照。

2-1-2 インドネシア側の投入

(1) C/P 配置

C/Pは、中央レベル、州レベル、県・市レベルから構成される。主要C/Pとして、以下のポストにC/Pが配置された。C/Pリスト並びにMOECの組織図は付属資料1に含まれる合同評価報告書 ANNEX-5 参照。なお、このうち2011年の組織改編に伴い、プログラムディレクターは2人目、LSのC/Pであるチーフプログラムマネージャーも2人目〔ただし先行案件である地方教育行政改善計画(RE DIP)関係者〕、PSBMのC/Pであるプログラムマネージャーは異動なしとなっている。

表2-2 インドネシア側 C/P 機関

職 位	所属機関	役 割
中央レベル		
(旧) 国民教育省教職員資質向上総局 (DGQITEP) 総局長 (新) 教育文化省教育文化人的資源開発・教育質保証機構 (OHRDECQAE) 局長	教育文化省 (MOEC)	プログラムディレクター (2人目)
(旧) 国民教育省初中等教育運営総局 (DGPSEM) 総局長 (新) 教育文化省基礎教育総局 (DGBE) 局長	MOEC	
教育文化省高等教育総局 (DGHE) 総局長	MOEC	
宗教省イスラム教育総局 (DGIE) 総局長	宗教省 (MORA)	
宗教省研究開発研修教育局 (RDTEI) 所長	MORA	
(旧) 国民教育省教職員資質向上総局 (DGQITEP) 教職員局長 (新) 教育文化省教育文化人的資源開発・教育質保証機構 (OHRDECQAE) 教職員開発センター長	MOEC	チーフプログラムマネージャー (LSのC/P) (2人目)
(旧) 国民教育省教職員資質向上総局 (DGQITEP) 研修開発局長 (新) 教育文化省教育文化人的資源開発・教育質保証機構 (OHRDECQAE) 教職員開発センター長	MOEC	副チーフプログラムマネージャー
(旧) 国民教育省教職員資質向上総局 (DGQITEP) 教員局長 (新) 教育文化省教育文化人的資源開発・教育質保証機構 (OHRDECQAE) 教育質保証センター長	MOEC	

(旧) 国民教育省初中等教育運営総局 (DGPSEM) 前期中等教育局長 (新) 教育文化省基礎教育総局 (DGBE) 前期中等教育局長	MOEC	プログラムマネジャー(PSBMのC/P) (異動なし)
教育文化省高等教育総局 (DGHE) 人材局	MOEC	プログラムマネジャー
宗教省イスラム教育総局 (DGIE) マドラサ教育局長	MORA	プログラムマネジャー
宗教省研究開発研修教育局 (RDTEI) 中央教育・研修センター (Pusdiklat/NCET) センター長	MORA	プログラムマネジャー
州レベル		
PELITA 対象 7 州の州教育局	MOEC	
教育の質保証機関 (LPMP)	MOEC	
地方教育・研修センター (Balai Diklat/RCET)	MORA	
上記州を管轄する宗教事務所	MORA	
県・市レベル		
PELITA 対象 9 県・市の県・市教育局	MOEC	
上記県・市を管轄する宗教事務所	MORA	

上記のほか、リソース・パートナー大学 6 校とも協力している。リソース 3 大学は、先行プロジェクトである初中等理数科教育拡充計画プロジェクト (IMSTEP)²² や、前期中等理数科教員研修強化計画 (SISTEMS) における協働機関でもある。

表 2-3 リソース・パートナー大学

	大学名	学部名	地域
リソース大学	インドネシア教育大学 (UPI)	理数科教育学部	西ジャワ州
	ジョグジャカルタ大学 (UNY)	理数科学部	ジョグジャカルタ州
	マラン大学 (UM)	理数科学部	東ジャカルタ州
パートナー大学	パダン大学 (UNP)	理数科学部	西スマトラ州
	ランブン・マンクラット大学 (UNLAM)	教育学部	南カリマンタン州
	マナド大学 (UNIMA)	理数科学部	北スラウェシ州

(2) プログラム事務所・施設提供

MOEC により JICA プログラムチーム執務室 (家具、インターネット、固定電話回線、電気等含む) が提供されている。

²² 初中等理数科教育拡充計画 (1998～2003)、同フォローアップ (2003～2005)。

(3) ローカルコスト負担

2009年度から2012年(評価時点)までに、LSに対し中央・地方政府からIDR 41億8,567万5,000²³、PSBMに対し地方政府(県・市)からIDR 127億5,794万3,950²⁴が支出された。詳細は付属資料1のANNEX-6参照。

2-2 成果達成状況

2-2-1 成果1

<中央レベルにおいて>

成果 1-1	教育文化省と宗教省の授業研究を普及するための能力が強化される。
指 標	1-1-1. (日&イ) 教育文化省と宗教省によって授業研究の普及戦略とガイドラインが作成される。 1-1-2. (イ) 教育文化省と宗教省によってモニタリングと技術指導関連の活動が年1回実施される。
達成状況	おおむね達成 教育文化省(MOEC)、宗教省(MORA)とも授業研究(LS)の普及政策が策定されるとともに、ガイドラインも作成済みであり、普及活動が展開されている。MOECとMORAの合同モニタリングは1回の実施であったが、調整会議は定期的に開催。

各指標の達成状況は以下のとおり。

指標 1-1-1. : (日&イ) 教育文化省と宗教省によって授業研究の普及戦略とガイドラインが作成される。

達成済み。

MOEC、MORAとも普及戦略を策定し、両省の承認の下、普及向けガイドラインも作成済み(2012年8月提出)で活用されている。各省の主な普及戦略は以下のとおり。

(1) 教育文化省(MOEC)

- 「新任教員研修プログラム」²⁵

2010年暮れに「新任教員研修プログラム」(教育令27号、2010年)という新しい教育令が発効した。PELITAの働きかけもありそのプログラムの骨格をなしているのがLSであり、LSが国家教育政策に組み込まれた。「新任教員研修プログラム」の研修企画では、その内容策定段階で日本人専門家チームが関与して技術的

²³ インドネシア教育大学(UPI)、ジョグジャカルタ大学(UNY)、マラン大学(UM)向けの教職員資質向上総局(DGQITEP)研修開発課予算(2009年度)を除く数字。

²⁴ 2009年の事業費(Operational cost)を除く数字。

²⁵ 「新任教員研修プログラム」は、公務員の能力強化を司る省(Ministry of Civil Service Empowerment)によっても、今後、公務員となる新任教員は必ず新任教員プログラムを修了することが制定され、国内のすべての学校を対象としているもので、関係省庁は17に上るが主管をMOECが務めている。

な支援を行った²⁶。本プログラムは、2009年よりパイロット事業として世界銀行が支援するプロジェクト「運営改革・教員能力向上を通じた教育改善プロジェクト(BERMUTU)」²⁷の対象地域を中心に実施されており、2013年からは全国的に実施される予定である。「新任教員研修プログラム」全体のデザインは、教科別教職員開発センター(P4TK)を中心に作成し、「新任教員研修プログラム」のTOT研修はLPMPも参加して実施している。本プログラムのLSについては、PELITAのリソース・パートナー6大学がシラバス・教材作成や研修講師として貢献している。なお、省令並びに同プログラムの概要は付属資料3と4参照。

- 現職研修の基本政策

基本的な政策は、LPMPを有効活用しそれぞれの州で校長、教員、指導主事に対し研修を行うことである。この政策に基づき、PELITAではインドネシアすべてのLPMPの教科トレーナーに対しTOTを実施した。MOECは、全国にあるLPMPにLS活動を実施するよう指示を出しており、そのための予算もLPMPの経常予算に既に組み込まれている。

- 大学内授業研究実施補助金

DGHEが、「大学内授業研究実施補助金」を2009年から拠出しており、教育学部がある全国の大学に対し、学内LS活動を推進している。2009年より開始され、プロポーザルによる競争を経て毎年10大学が参加し現在4バッチ目。補助金は各大学IDR5億。3年間のプログラムで、1年目(学部内で)、2年目(大学内の他学部へ)、3年目(学校へ)と毎年ターゲットが変わる。

- リソースパーソンリストの活用

2010年6月に当時の国民教育省教職員資質向上総局教職員研修開発局(BINDIKLAT)チーム、リソース3大学、ジャワ島3県教育局、そしてJICA専門家チームは、LSリソースパーソンの業務内容と人選に書面で同意し、リソースパーソン名簿を公表した(付属資料1に含まれる合同評価報告書ANNEX-11)。リソースパーソン名簿の公表のインパクトは明確ではないものの、PELITAのTOTや「新任教員研修プログラム」に活用されたり、地域によっては他県からの要請により普及活動を行うなどリソースパーソンとしての貢献は確認されている²⁸。

²⁶ 中間レビュー当時は、オーストラリア国際開発庁(AusAID)支援により新任教員研修モジュール(ガイドラインに相当)が開発されていたが、MOEC並びにAusAIDコンサルタントの依頼によりLSに係る部分はPELITAで執筆。さらに、LSに関するより具体的な研修プログラムを策定することとなり、MOECの要請により深く関与。特に5日間の新任研究プログラムの中身はほぼPELITAが作成するとともに、日本人専門家は研修講師やリソースパーソンとして貢献。

²⁷ BERMUTU(2007年7月～2013年12月)は、教員改革政策(2005年教員法)の実施促進支援を行っており、①大学ベースの教員教育改革、②研修のための教員研修会、校長会、指導主事会などへのブロックグラントの強化、③教員インセンティブ、報酬、④教員、生徒のデータベース、教員の教授能力と生徒の学力向上に関する研究、評価データベースの構築が主要なコンポーネントである。BERMUTUは、政府の政策策定支援を行うものであり、その一環として教育令27号(2010年)が制定され、LSが取り入れられている。

²⁸ 2013年から「新任教員研修プログラム」を全国的に実施していく計画だが、その際に各県に対し送る指示書の中にPELITAリソースパーソンリストも添付する意向とのことである(OHRDECQAEヒアリング)。

(2) 宗教省 (MORA)

- 標準カリキュラム

Pusdiklat/NCET では、2012 年に研修カリキュラム改訂を行い、全国で実施されている標準研修カリキュラム (Pusdiklat/NCET、Balai Diklat/RCET の研修) に LS が含まれ制度化された。

- OJT プログラム

Pusdiklat/NCET は、Balai Diklat/RCET が立地しているすべての州 (12 州) で選定されたパイロットイスラム中学校及び宗教高校においてオンザジョブ・トレーニング (OJT) ベースの全校型授業研究 (Lesson Study Berbasis Sekolah : LSBS) を実施する、という全国普及政策を打ち出した。2011 年から各 Balai Diklat/RCET でイスラム中学校 (MTs) の校長や教員を対象とする研修が開始されている (2011 年度は 10 日間、2012 年度は 4 日間の研修)。この MORA の政策と計画を支援するため、JICA 専門家チームは 2010 年までに、全国 12 カ所の Balai Diklat/RCET の教科トレーナーと全国の州宗教事務所職員に対し、TOT を実施した。

- 全州通達

2012 年 7 月、DGIE より全州事務所に対して LS 普及予算確保の通達を出した。これにより、普及の促進が期待される。

指標 1-1-2. : (イ) 教育文化省と宗教省によってモニタリングと技術指導関連の活動が年 1 回実施される。

部分的に達成/合同モニタリングを行ったことは評価される。

本指標の意図は、中央レベルの 2 省庁が協働して州・県における成果の達成を知ること为目的としたモニタリングの実施であるが、2011 年 6 月 1 日に第 1 回合同モニタリングを実施した。通常、2 省による合同モニタリングは一般的ではないが、LS の効果を実感する機会となったのみならず、バンテン州 PSBM レファレンス・サイトの承認につながった。現場のグッドプラクティスを広く周知させるという地方分権化における中央の役割にかんがみ、重要な成果である。しかし、2012 年実施の予定はないことから、「部分的に達成」となる。このほか、2 省調整会合も 2011 年以降 5 回実施されている。

成果 1-2	LPMP (教育の質保証機関) と宗教省地方研修センターの授業研究研修実施能力が強化される。
指 標	1-2-1. (イ&日) ナショナルトレーナー研修を、質保証機関 (LPMP) と宗教省地方研修センターのそれぞれ少なくとも 70% の講師が受講する。 1-2-2. (イ) 教育文化省と宗教省によって各州で研修を行うための予算が、教育の質保証機関 (LPMP) と宗教省地方研修センターに配賦される。 1-2-3. (イ) 授業研究の研修モジュールが開発され LPMP と宗教省地方研修センターの研修プログラムに含まれる。

達成状況	<p>おおむね達成：非対象地域の実践状況については確認できないが、制定された国家プログラムによる能力強化が進んでいるものと推察</p> <p>州レベルの研修機関（LPMP、Balai Diklat/RCET）を中心とした普及人材が育成された。研修機関講師のLSへのモニタリング・技術支援に係る予算面での確認はできなかったが、対象地域においては研修が実施されており、研修モジュールも作成・活用されていることを確認。非対象地域の実践状況は確認できなかったが、普及政策に即して実施されていると推測される。</p>
------	---

各指標の達成状況は以下のとおり。

指標 1-2-1.：（イ&日）ナショナルトレーナー研修を、質保証機関（LPMP）と宗教省地方研修センターのそれぞれ少なくとも70%の講師が受講する。

実質的に達成。

LPMPは64%（全国33カ所346名中222名）、Balai Diklat/RCETは46%（全国12カ所251名中115名）が受講した。MOECのラインではP4TK講師40名も参加している。Balai Diklat/RCETでは、理数科の講師の数が限られておりその観点では100%をカバー済みであることに加え、Pusdiklat/NCET 15名、Balai Diklat/RCETと協力しLSの普及にあたる県宗教事務所職員51名も参加している。C/Pの要請により、2011年度から対象者を変更²⁹したため70%は達成されていないが、州レベルのステークホルダーを対象にTOTを全国的に行っていることから、「実質的に達成」と判断される。LPMP並びにBlai Diklat/RCETを中心としたTOT参加者の内訳（2009年及び2010年実績）は以下のとおり。

表2-4 TOT参加者の内訳（2009年及び2010年実績）

C/P	地域	西部地域				中部地域				東部地域				合計
	年	2009年		2010年		2009年		2010年		2009年		2010年		
	バッチ	第1	第2	第1	第2	第1	第2	第1	第2	第1	第2	第1	第2	
国民教育省		0	0	0	1	2	0	2	0	0	1	1	1	8
LPMP		45	0	59	0	19	0	30	0	28	0	23	18	222
州教育局		0	0	0	26	0	0	0	14	0	0	12	8	60
県・郡教育局	指導主事	9	0	0	0	6	0	0	0	10	0	0	0	25
	校長	8	0	0	0	6	0	0	0	10	0	0	0	24
	教員	23	0	0	0	15	0	0	0	30	0	0	0	68
リソース大学（UPI, UM, UNY）		4	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	10
合計		89	0	59	27	51	0	32	14	81	1	36	27	417
P4TK		0	28	0	0	0	2	0	0	0	10	0	0	40
宗教省中央教育・研修センター		0	4	4	0	0	4	0	0	0	0	1	2	15

²⁹ 2011年は、当時のC/P国民教育省教職員資質向上総局教職員課（TENDIK）から、LSのためにMOECが実施している「教職員局による全校型授業研究モデル校設置事業」において、LPMPによるLSパイロット校（約190県で、各県2校ずつ）の活動を、PELITAのTOTを使って指導強化してほしいという強い要請に応じて実施。参加者実績内訳は136県から校長・指導主事136名のほか、MORAのMT校（高校や小学校も数校含む）校長・指導主事30名、PSBMレファレンス・サイトより15名の合計181名が受講。2012年には、DGHEからの要請に基づき、DGHEからLS実施補助金としてブロックグラントを受援している全国33あまりの大学講師と、その大学が支援しているLSパイロット校の校長・教員に変更。実績は、私立大学9校とイスラム大学1校を加え合計43大学を対象に180人が受講。

宗教省州研修センター	0	22	0	16	0	27	4	11	0	22	5	8	115
宗教省県研修センター	0	0	0	20	0	0	0	14	0	0	10	7	51
宗教省指導主事	0	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	9
LPTK	0	11	9	13	0	9	8	5	0	12	8	17	92
合計	0	68	13	49	0	45	12	30	0	47	24	34	322
総計													739

出典：進捗報告書4（2011年1月）P.25

注：表中の「宗教省県研修センター」は「宗教省県事務所」の間違い、LPTKは教員養成大学を意味する。

指標 1-2-2.：(イ) 教育文化省と宗教省によって各州で研修を行うための予算が、教育の質保証機関（LPMP）と宗教省地方研修センターに配賦される。

予算面からは確認できなかった。

LPMPでは、教科別現職教員研修（MGMP）予算（ブロックグラント）の中にLS活動費用を組み込んでMGMPに配賦しているが、予算額は確認できなかった。また、Balai Diklat/RCETの予算措置については、中央が各研修センターからのプロポーザルを基に予算措置を行うが、予算規模についての確認はできなかった。

指標 1-2-3.：(イ) 授業研究の研修モジュールが開発されLPMPと宗教省地方研修センターの研修プログラムに含まれる。

対象サイトでは確認できたがそれ以外は不明。

LPMPとBalai Diklat/RCETを活用した普及計画があることは、成果1-1で既述のとおり中央で確認するとともに、対象地域ではおおむねそれを実践していることは確認された。一般的に、LPMP並びにBalai Diklat/RCETのTOT参加者は、同研修で得た知識や研修教材等を同僚と共有し、各機関における研修に活用していることもインタビューで確認されている。他方、対象地域以外の状況は情報がなく不明である。ただし、中央で確認したとおり両機関はLS普及の国家プログラム上重要な役割を担っていることから、研修モジュールの開発/活用を行って研修を実施しているものと推察される。

成果 1-3	教育文化省のPSBMのエッセンスをナショナルプログラムに取り込む能力が強化される。
指 標	1-3-1. (イ&日) ナショナルプログラムにおいて、教育文化省によってPSBMの経験に基づく地方政府向け研修モジュールが開発され活用される。
達成状況	おおむね達成 現行PDM指標は状況変化により削除するが、ナショナルプログラムである学校運営補助金（BOS） ³⁰ にPSBMのエッセンスが反映されていることを確認。

³⁰「学校運営補助金プログラム（BOSプログラム）は、基礎教育レベル（小中学校）の学校に対して、生徒数に応じた補助金を直接配賦し、義務教育（9年間）の完全普及をめざす国家プログラムである。この取り組みにより貧困層の保護者の学費負担の軽減を狙っている。このプログラムは普通学校、イスラム学校、公立校、私立校のすべての学校が対象で、年2回生徒1人当たり一定の額が補助金として配分される仕組みになっている。生徒1人当たりの支給額は、2008年で中学生に対してIDR 35万4,000（3,200円程度）であった。」（以上中間レビュー報告書）なお、基礎教育総局へのインタビューによると、2011年はIDR 50万、2012年はIDR 71万と年々増額されてきた。

各指標の達成状況は以下のとおり。

指標 1-3-1. : (イ&日) ナショナルプログラムにおいて、教育文化省によって PSBM の経験に基づく地方政府向け研修モジュールが開発され活用される。

状況変更により本指標は削除

2011年に学校運営補助金（BOS）の配賦先が州政府から県・市政府経由と変更となったことを受けて、研修モジュールを作成したが、その後政府の方針が変わり州政府経由へと戻ったことから同研修モジュールは活用されなかった。本指標は、BOS配賦先の県・市政府経由への変更に対応して設定されたものであることから、状況の変更に伴い削除する。ただし、ナショナルプログラムであるBOSには、PSBMのエッセンスが反映されていることを確認したことから、成果1-3はおおむね達成とみなされる³¹。

2-2-2 成果2

<レファレンス・サイト及び新規対象地域において>

成果 2-1	授業研究レファレンス・サイトにおいて、授業研究実践のモデルが出来上がる。
指 標	2-1-1. (イ&日) 州と県政府によって授業研究の普及戦略が開発される。 2-1-2. (イ&日) 対象州・県以外の地域への技術指導ができるファシリテータが40人養成される。 2-1-3. (イ&日) 全校型授業研究について、各対象県で15%の中学校がモデル校(レファレンス校)になる。
達成状況	達成 全レファレンス・サイトにおいてLS普及戦略があり、普及人材/リソースパーソンも順調に育成され、全校型授業研究(LSBS)レファレンス校数もほぼ目標値を達成。加えて、精力的普及活動の実践・進展を確認した。

各指標の達成状況は以下のとおり。なお、レファレンス・サイト及び新規対象サイトにおける普及状況は付属資料5「対象地域における授業研究普及状況一覧」参照。

指標 2-1-1. : (イ&日) 州と県政府によって授業研究の普及戦略が開発される。

全サイトで達成済み。

全レファレンス・サイトの州・県・市教育局において、普及戦略が策定され実践されていることを確認した。普及方法は地域によってさまざまであるが、例えば西ジャワ州では全県(26県)中16県については、州教育局及びUPIのリーダーシップにより、スメダン県を含む6県がファシリテータとして州教育局の予算により他10県への普及活動を行っている。また、LPMPではBERMUTU対象11県を担当するなど、普及活動を分担している。このほか、小学校や高校レベルへのLS普及を行っているサイトもある。

³¹ 基礎教育総局(DGBE)へのインタビューにより、BOSのガイドラインにはPELITAを含むさまざまなPSBMの要素をインドネシア側で反映させていることが確認された。

MORA 州・県・市事務所についても、いくつかの対象地域において実践されていることを確認するとともに、他の地域でも中央の全国普及政策に即して実践されていると推察される。また、2012年7月に全州事務所に対してLSの予算確保を指示した通達を発出したことから、中央集権的な宗教省ラインの制度の下、MTsへの普及が進むものと期待される。

なお、各地域別の状況は付属資料2の評価グリッド参照。

指標 2-1-2. : (イ&日) 対象州・県以外の地域への技術指導ができるファシリテータが 40 人養成される。

達成済み／リソースパーソン 82 人育成。

他地域で技術指導のできる人材として、リソースパーソン 82 人が MOEC によって認定されている（リストは付属資料 1 に含まれる合同評価報告書 ANNEX-11）。成果 1-1 でも既述のとおり、2010年6月にリソースパーソン名簿を公表しており、そのインパクトは明確ではないものの、TOT や「新任教員研修プログラム」に活用されたり、地域によっては他県からの要請により普及活動を行うなどリソースパーソンとしての貢献は確認されている。

指標 2-1-3. : (イ&日) 全校型授業研究について、各対象県で 15% の中学校がモデル校（レファレンス校）になる。

ほぼ達成済み。

スメダン県 25%、バントウル県 29%、パスルアン県で 14% の中学校が、全校型授業研究（LSBS）のレファレンス校として認定されていることからほぼ達成済みである。

表 2-5 全校型授業研究（LSBS）レファレンス校数と割合

州	県・市	LSBS レファレンス校数	学校総数	%
西ジャワ	スメダン県	37	150	25%
ジョグジャカルタ	バントウル県	31	106	29%
東ジャワ	パスルアン県	36	261	14%

出典：JICA プログラムチーム

LSBS レファレンス校とは、各県教育局がモニタリングをした結果認定しているもので、レファレンス校に対しては、県教育局から確認書を出している。LSBS レファレンス校のなかでも特にモデル性の高い各地域 5～6 校程度が、日本人専門家チームにより拠点校として位置づけられている。レファレンス校以外の学校における導入状況はまちまちで、導入されていない学校もまだ多数ある³²。

³² 理由には①校長のリーダーシップとLSに対する理解の問題、②中・小規模や私立校ではアルバイト教員が多数いるため、アルバイト教員を巻き込んだLSBSを実施するのは難しいこと、③宗教私立中学校は小規模校が多く、各教科の担当教師が1名しかいない学校が多数あり公開授業をすると学校全体の授業が成り立たなくなること、などが挙げられる。

成果 2-2	授業研究新規対象地域において、モデルとなる MGMP（教科別現職教員研修）ベース授業研究の実施メカニズムが強化される。
指 標	2-2-1. (イ&日) 県政府によって授業研究の実施戦略が開発される。 2-2-2. (イ) 県教育局や学校から教科別現職教員研修 (MGMP) 型の授業研究に係る予算が十分に確保される。 2-2-3. (イ&日) 少なくとも各県あたり半数の教科別現職教員研修 (MGMP) セッションを LPMP / 大学のリソースパーソンがモニタリングする 2-2-4. (イ&日) MGMP 型授業研究が、各ホームページ最低 2 教科で行われている。
達成状況	おおむね達成 全新規対象地域において、県・市レベルの普及戦略があり、MGMP ベース LS 活動実施の予算も確保されてきた。LPMP / 大学によるモニタリング実施の達成度は地域によってさまざまであるが、MGMP ベースの LS は、目標どおり少なくとも 2 科目について定期的に実施されていることを確認した。

各指標の達成状況は以下のとおり。

指標 2-2-1. : (イ&日) 県政府によって授業研究の実施戦略が開発される。

達成済み。

県・市レベルの戦略・政策に基づき MGMP ベースの LS が実施されており、新規対象地域はすべて達成済みであることを確認した。各地域の状況は以下のとおり。

新規対象地域	状 況
西スマトラ州パダン市	<ul style="list-style-type: none"> ・ MGMP は理数科対象に実施し、指導主事参加体制も増強。LSBS も 37 校中 15 校で実施し、さらに 24 校を対象に拡大計画中。BOS 予算も活用。 ・ MORA 事務所も、市教育局とも協力して理数科 MGMP-LS 実施。LSBS は全科目を対象に 3 校で実施。MORA 版 MGMP でも宗教科目で実施。
南カリマンタン州バンジャルバル市	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全校で MGMP ベース LS を理数科対象に実施。LSBS も 2010 年より段階的に普及し、今年度は全校へ拡大中。 ・ MORA 事務所でも、普及は 3 つのステップ (①ソーシャライゼーションのほか、MORA 版 MGMP ベースの理数科実施から全科目導入へ導入予定、②地方研修センターと協力して研修実施、③校長の役割強化) を通じて実施予定。LSBS については 3 校で実施。各種既存会合での LS 普及を行っている。
北スラウェシ州北ミナハサ県	<ul style="list-style-type: none"> ・ 県内すべての学校に対する普及は完了し、MGMP - LS は全校が参加。LSBS は学校独自に 5 校で開始とみられる。2012 年 BOS を使ったが 2013 年は予算申請中。 ・ 中央 MORA の政策に即し、オンザジョブ・トレーニング (OJT) 研修を実施。

出典：調査団インタビュー

指標 2-2-2. : (イ) 県教育局や学校から教科別現職教員研修 (MGMP) 型の授業研究にかかる
予算が十分に確保される。

達成済み / LS 活動実施の予算は確保されてきた。

いずれの県・市でも、以下の表に示すように LS 活動実施予算は継続的に確保されてきた。
 (ただし、北ミナハサ県については、2012 年は BOS を活用したことがインタビューにより確認されている)。予算が十分であったのかという点も含め、指標 2-2-4 でも後述するように、
 MGMP 型の LS が少なくとも 2 科目について実施されてきたことから、本指標は「達成済み」と判断される。各地域別の状況は付属資料 2 の評価グリッド参照。

表 2-6 県・市教育局による LS 予算

(単位：千 IDR)

県・市	2009	2010	2011	2012
パダン市	117,700	168,000	150,000	300,000
バンジャルバル市	90,000	84,000	54,000	54,000
北ミナハサ県	100,000	150,000	150,000	150,000

出典：JICA プログラムチーム

指標 2-2-3. : (イ&日) 少なくとも各県あたり半数の教科別現職教員研修 (MGMP) セッションを LPMP / 大学のリソースパーソンがモニタリングする。

達成度は様々 / パダン市は低い模様、バンジャルバル市は半分程度、北ミナハサ県は高い。

プログラムの進捗報告書や調査団によるインタビューによると、モニタリング状況は地域によりさまざまであり、パダン市は低い模様、バンジャルバル市は半分程度、北ミナハサ県は高い。各地域の状況は以下のとおりである。なお、教科知識を含む専門的な技術支援を期待してより多くの関与を求める声が聞かれた。

新規対象サイト	状況
西スマトラ州パダン市	大学によるモニタリングは継続実施されているが、LPMP からのモニタリングは 2012 年中頃に新所長が就任して以降、滞っている。
南カリマンタン州バンジャルバル市	MGMP 活動のモニタリングについては、時期により大学・LPMP の参加率が低いことがあるが、専門家のオブザーベーションによれば全体では半数程度は参加。ただし、来てほしいという意見もあった。
北スラウェシ州北ミナハサ県	MGMP 活動のモニタリングについて、100%を達成。

出典：調査団インタビュー

指標 2-2-4. (イ&日) MGMP 型授業研究が、各ホームベース最低 2 教科で行われている。
 達成済み。

すべてのサイトで、少なくとも 2 教科 (数学・理科) が計画どおり実施されており参加率も高く、他教科でも導入されつつある。なお、既述のとおり、現場では能力開発に熱心であるこ

とから、技術的支援を行える有識者（LPMP、大学等）のより多くの参加を期待している声が聞かれた。

新規対象サイト	状 況
西スマトラ州パダン市	順調に活動継続。参加率 85 ～ 90%。MGMP は数学・理科（全校から理数科教員全員参加）の他の科目でも導入されつつある。
南カリマンタン州バンジャルバル市	LS 実施が 3 年目。理数で計画的に実施。参加率 90% 程度。指導側である UNLAM、LPMP の不在、Balai Diklat/RCET との今後の連携が課題。
北スラウェシ州北ミナハサ県	MGMP-LS 活動が計画どおりスムーズに進捗。LS 活動予算は県教育局では確保されず、すべて学校予算。

出典：調査団インタビュー

成果 2-3	PSBM レファレンス・サイトにおいて、独自のリソースによって PSBM を継続するための県・市政府の能力が強化される。
指 標	2-3-1. (イ) 参加型学校運営の研修モジュールが開発され州教育局の研修プログラムに含まれるとともに、県政府によって参加型学校運営ガイドラインが開発される。 2-3-2. (イ&日) 中央（宗教省）・県政府によって対象地域での活動予算が学校へ配賦される。
達成状況	おおむね達成 全レファレンス・サイトでは、県・市の独自ガイドラインが策定・活用され、宗教中学校へのブロックグラントもすべてではないが MORA により開始された。3 県・市も独自予算を獲得したが、配賦は郡教育開発チーム（TPK）までで学校へは実現していない。ただし、広義の PSBM の観点ではブロックグラントの学校配賦は必須ではない。

各指標の達成状況は以下のとおり。

指標 2-3-1. : (イ) 参加型学校運営の研修モジュールが開発され州教育局の研修プログラムに含まれるとともに、県政府によって参加型学校運営ガイドラインが開発される。

達成済み。

PSBM ガイドラインについては、バンテン州 3 県・市版の独自ガイドラインは策定済みである。PELITA で作成したガイドラインや自分達の経験を基に、現状に即した工夫をして策定されたものである。既に県・市内の全郡へも普及済みで、独自ガイドラインも普及に活用されている。州レベルについては、現在ソーシャライゼーション段階で、州全体への普及計画は 2012 年 12 月までに策定予定である。また、現在策定中の中期戦略計画（2013 ～ 2017）にも含めていく意向を確認した。これは、PELITA の経験・教訓を反映させ、持続性を確保するうえでも恰好の機会である。PSBM の研修モジュールの策定という観点よりも、上記をもって「達成」とみなした。

指標 2-3-2. : (イ&日) 中央 (宗教省)・県政府によって対象地域での活動予算が学校へ配賦される。

ほぼ達成。

2011 年より、MORA 州事務所により 39 の宗教中学校へのブロックグラント拠出が開始された。2012 年には本省予算局と交渉し予算増額を達成した。現在 2013 年の予算確保に向けた取り組み、調整を開始している。

セラン市、セラン県、パンデグラン県では、JICA 支援が終了した 2011 年より各県・市の独自予算により実施されている。県・市教育局 2012 年度予算内訳は表 2-7 のとおりで、セラン市、パンデグラン県については、TPK へのブロックグラントは確保した。セラン県は TPK へのブロックグラント予算なしとあるが、実際は活動に対して支援している。学校については、3 地域ともいずれもなしとなっている。このように、3 県・市による予算は、TPK には配賦し学校には至らなかった結果となっている。しかし、PSBM モデルを狭義ではなく広義にとらえると、中央の BOS が増加しリソースが増加されていることから、学校へのブロックグラント獲得が必須とはいえない。よって、「ほぼ達成」と判断される。

表 2-7 PSBM レファレンス・サイト地方政府予算状況 (2012 年)

県・市	予算源	2012 年度確定予算 (ブロックグラント)	配 賦	ブロックグラント		
				TPK	普通中学校	イスラム 中学校
セラン 市	市予算 (教育局)	IDR 6 億 8,825 万 (IDR 1 億 500 万)	配賦済	あり (全 7 TPK 対象、 各 IDR 1,500 万)	なし (TPK 活動に は参加可)	なし
セラン 県	県予算 (教育局)	IDR 11 億 9,400 万 (なし)	各活動月	なし/活動へ支援 (教育局主催の活 動への参加のみ)	なし (教育局主 催の活動へ の参加の み)	なし
パンデ グラ ン 県	県予算 (教育局)	IDR 3 億 5,000 万 (IDR 3 億 5,000 万)	配賦済	あり (全 35 TPK 対象、 各 IDR 1,000 万)	可能だが予 算不足で配 賦できず (TPK 活動に は参加可)	可能だが予 算不足で配 賦できず (TPK 活 動 には参加 可)

出典：JICA プログラムチーム並びに調査団インタビュー

2-3 プログラム目標達成状況

プログラム目標	授業研究と参加型学校運営を実施するための中央・地方教育行政 ³³ の能力が強化される。
指 標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中央政府と地方政府が連携して授業研究と参加型学校運営にかかる戦略が策定される。 2. 州教育局と教育文化省・宗教省傘下の教員研修機関が、授業研究と参加型学校運営関連の活動を実施、普及させる。 3. 県教育局が、県レベルで実施される教育プログラムで授業研究と参加型学校運営アプローチを活用する。
達成状況	<p>ほぼ達成見込み</p> <p>中央レベルの政策（「新任教員研修プログラム」「宗教省訓練機関の標準カリキュラム」「学校運営補助金（BOS）」）においてLSとPSBMが具現化したほか、州レベル（全33州）においてもこの実施を支える人材が育成され、普及活動が実施されているとともに、県・市レベルについても、対象地域での実践が確認されている。非対象地域については、データがないため判断できないものの、州レベル人材の育成により県・市レベルでも達成が期待される。以上により、プログラム目標はほぼ達成が見込まれる。</p>

各指標の達成状況は以下のとおり。

指標1：中央政府と地方政府が連携して授業研究と参加型学校運営にかかる戦略が策定される。
る。
 ほぼ達成。

（1）LS

成果1-1で既述のとおり、MOEC、MORAとも「新任教員研修プログラム」「宗教省訓練機関の標準カリキュラム」など全国レベルの戦略を策定している。加えて、地方政府や、州レベルの機関であるLPMPやBalai Diklat/RCETとも協力し普及・実践が進展している。詳細は成果1-1参照。

（2）PSBM

成果1-3でも既述のとおり、広義のPSBMでは国家プログラムであるBOSにアラインしたことによって達成しているものと推定される。PSBMのエッセンスであるボトムアップ型計画、住民参加、学校ニーズに即した計画策定等についてはBOSのガイドラインに反映されている。加えて、2011年11月、MOECとMORAによりバンテン州の3県・市をレファレンス・サイト（「グッド・プラクティス・サイト」）に認定。PSBMリソースパーソン認定書も、2012年2月には発行された（リストについては付属資料1に含まれる合同評価報告書ANNEX-12参照）。PSBMの全国普及には、これらレファレンス・サイトやリソースパーソン

³³ 地方行政（local governments）は州、県、市を示す。

ンの更なる活用が期待され、定期的実施される州調整会合等さまざまな機会をとらえて基礎教育総局（DGBE）³⁴により情報共有が行われている。

指標 2：州教育局と教育文化省・宗教省傘下の教員研修機関が、授業研究と参加型学校運営関連の活動を実施、普及させる。

概ね達成。

(1) LS

レファレンス・サイト、新規対象サイトでは達成されていることを確認した。またそれ以外のサイトでも、州レベルにおいて、国家プログラム（新任教員研修プログラム、LPMP のブロックグラント、MORA 研修機関の標準カリキュラムへの取り込みや OJT プログラムの実施等、成果 1-1 参照）に即し、州教育局並びに LPMP や Balai Diklat/RCET により実施・普及がなされていることから、おおむね達成と判断される。PELITA の TOT では全州（33 州）を対象に、LPMP や Balai Diklat/RCET の講師といった州レベルの人材を主な対象として育成しており、普及のリソースパーソンとして貢献することが期待されている。

(2) PSBM

TOT においても、PSBM が重要なコンセプトとして導入されているため、上記 LPMP 等による研修・普及や、BOS のソーシャリゼーションなど通じて達成されると見込まれる。

指標 3：県教育局が、県レベルで実施される教育プログラムで授業研究と参加型学校運営アプローチを活用する。

概ね達成。

(1) LS

対象県では成果 2 でも既述のとおり、LS（MGMP ベース LS や LSBS）が実施されている。全国の非対象県については、データがないため判断できないが、成果 1 で記載のとおり、国家プログラムの推進や、TOT を通じて州レベルの LPMP 等人材育成を行ったことにより、県レベルでも達成されていると期待される。

(2) PSBM

対象県では以下の表に示すとおり広義の PSBM は達成済み。TPK あるいはブロックグラントという形ではなくとも、まさに PSBM の本来的な要素である「教育開発における住民参加」と「ボトムアップ計画づくり」などが、学校計画策定や予算プロポーザル作成、BOS を使った計画策定など、現状の中で活用されていると見受けられ、しかもその有効性をインドネシア側が充分認識して、予算も付けて行っているということが大きなアチーブメントと

³⁴ このほか、「REDIP-G」（現在は「学校ベース質改善プログラム（PPMBS）」）という独自に財政・人的資源を投入したプログラムを、2005 年以来実施しながら PSBM の普及にこれまで努めている。現在、ボゴール市、ブカシ市、デボック市、南タンゲラン市の国家スタンダード校以外を対象としている。DGBE によれば、2013 年の同局の予算削減が計画されているなかでも、PPMBS については継続の予定を確認した。また、MORA によれば、同地区への宗教校へのブロックグラント配布を開始する計画がある。

いえる。全国の非対象県については、データがないため判断できないが、成果1でも記載のとおり、国家プログラムである BOS の実施や、PSBM のコンセプトも含む TOT を通じて州レベルの人材育成を行っていることにより、県レベルでも達成されていると期待される。

レファレンス・サイト	状 況
セラン県	既に全郡で普及がなされており、独自のガイドラインも活用されている。TPK を含めた持続性についても、インドネシア側で、現状に応じた対応を工夫しており、TPK へのブロックグラントという形でなくとも、TPK の精神をうまく学校運営の向上に反映させているとともに、BOS との齟齬もないことから、おおむね円滑に PSBM が根付いている。
セラン市	
パンデグラン県	パンデグラン県においては、PSBM の意義（①学校の独自性が高まった、②学校の透明性が高まった、③予算や活動の実施責任能力が高まった）が認められ、その結果、「Mandiri（自立）PSBM」という形で県予算からの予算措置が継続し、県内の全郡に対し配賦がされている。PSBM で学んだ手法が BOS の使用に際しても活かされている他、予算としては「Mandiri PSBM は TPK、BOS は学校」というすみ分けをしつつ、それぞれの活動計画策定においては TPK と学校が協働する関係が構築されている。

出典：調査団インタビュー

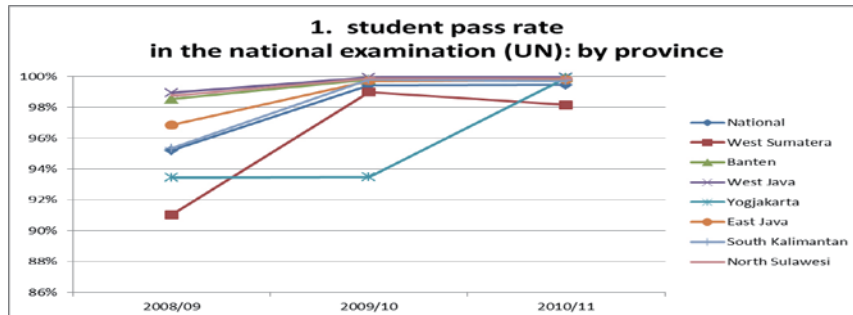
2-4 上位目標達成見込み

上位目標	授業研究と参加型学校運営の活動を通して全国的に前期中等教育の質が向上する。
指 標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全国統一卒業試験（UN）の合格率の向上 2. 中退率の減少 3. 留年率の減少 4. 教員の専門職認定数の向上
達成見込み	<p>達成が見込まれる</p> <p>各指標の達成状況並びにエンドライン調査結果（教授法・学習プロセスの改善等）から質の向上が見込まれるが、プログラムの貢献度合いがより明確になるよう、指標については再検討が必要。</p>

各指標の状況は以下のとおり。

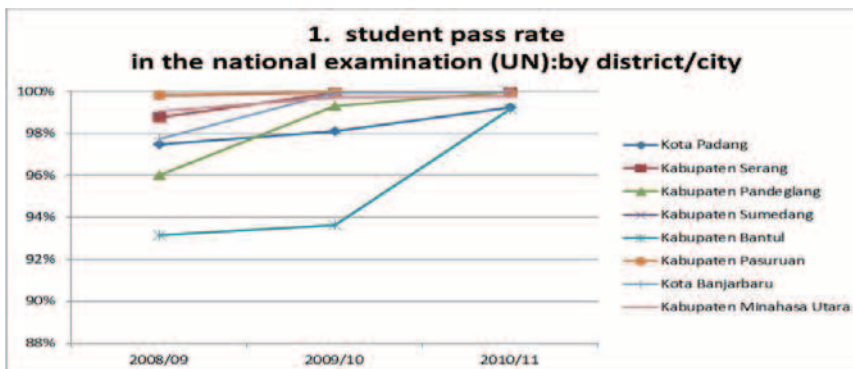
指標 1：全国統一卒業試験（UN）の合格率向上

全国平均、PELITA 対象州・県・市とも上昇傾向で、数値はいずれも既に 2010/11 年ではほぼ 99%以上と高い率に達している。プログラム終了後 3～5 年で達成すべき上位目標の指標としては、既に達成されているといえるため、事後評価に使用される次の改訂 PDM では削除が妥当とみられる。



出典：JICA プログラムチーム（オリジナルは MOEC のデータ）

図 2 - 1 全国統一卒業試験（UN）合格率：全国平均対象州別データ



出典：JICA プログラムチーム（オリジナルは MOEC のデータ）

図 2 - 2 全国統一卒業試験（UN）合格率：対象県市別データ

指標 2：中退率の減少

評価時点では、2009/10 までのデータしか公開されておらず、2009 年 3 月に開始された PELITA による効果の発現状況は判断できない。プログラムとの因果関係を検証するうえで、PBSM 並びに LS の各レファレンス校等学校レベル及び対象県・市レベルのデータを取得し、改善傾向について検証することが推奨される。

表 2 - 8 中退率の推移

退学率	2008/09	2009/10	2010/11
全国平均	3.94%	2.49%	1.61%
西スマトラ州	3.48%	1.87%	N/A
バンテン州	3.73%	1.56%	N/A
西ジャワ州	2.63%	2.96%	N/A
ジョグジャカルタ州	1.84%	1.25%	N/A
東ジャワ州	2.28%	1.37%	N/A
南カリマンタン州	5.21%	4.19%	N/A
北スラウェシ州	6.41%	3.44%	N/A

出典：JICA プログラムチーム（オリジナルは MOEC のデータ）

指標 3：留年率の減少

同上。

表 2-9 留年率の推移

留年率	2008/09	2009/10	2010/11
全国平均	0.42%	0.40%	N/A
西スマトラ州	1.08%	0.90%	N/A
バンテン州	0.26%	0.23%	N/A
西ジャワ州	0.16%	0.21%	N/A
ジョグジャカルタ州	0.32%	0.31%	N/A
東ジャワ州	0.25%	0.25%	N/A
南カリマンタン州	0.58%	0.62%	N/A
北スラウェシ州	0.31%	0.23%	N/A

出典：JICA プログラムチーム（オリジナルは MOEC のデータ）

指標 4：教員の専門職認定数の向上

本指標は、専門職認定制度に変更があり経年変化を比較することができないことから削除する。変更点は、当初の認定基準（ポートフォリオ評価）に加えて、教員のコンピテンシーを測る試験³⁵を実施するなど基準が厳しくなったことである。

補足情報

補足情報として、LS レファレンス・サイトを対象とした調査結果〔SISTTEMS のベースライン調査（2006年）と PELITA のエンドライン調査（2010）の比較〕を参照すると、① MGMP 理科に係る活動、② 学内の教員能力向上活動（公開授業、勉強会、研修）、③ 生徒間の協力、④ 授業プロセス（グループワーク、教材・教具・実験の導入）等について改善傾向がみられる（付属資料 6 参照）。また、質問票回答やインタビューでも、指導や学習のプロセス改善や教員・生徒の意欲向上など明確に効果が表れており、現場教員によりその効果が実感されているという意見がほとんどであった。

その一方で、LS レファレンス・サイトの別の調査結果〔SISTTEMS のエンドライン調査（2007）と PELITA のエンドライン調査（2010）の比較〕においては、試験結果（Academic Achievement）については向上したことは確認されておらず、むしろ低下している。また、LS 新規対象サイト向けに実施した調査結果〔ベースライン調査（2009年）とエンドライン調査（2012年）の比較〕においても同様の傾向が示されている。LS の効果は必ずしも試験結果に表れるものではないことや、試験結果に影響を与えるまでには時間がかかることも理解できるものの、質向上を表す指標として改善を示すことが望ましく、調査デザインも含めてどのような要因によりこのような結果となったのか、調査結果の活用という観点に立ってより詳細な分析をすることが求められる。

³⁵ UKG（教員能力試験：ペーパーテスト）導入を現在試験的に実施中。

2-5 実施プロセス

2-5-1 活動の進捗

活動は必要に応じて調整されつつ、おおむね計画どおりに実施されており、特に不十分／遅延している活動はない。詳細は活動計画（Plan of Operations : PO）（付属資料1に含まれる合同評価報告書 ANNEX-13）参照。なお、当初計画より変更された主な活動は以下のとおり。

- (1) 当初計画では、LS レファレンス・サイト（旧 SISTTEMS サイト）への技術支援は2010年で終了し、2011年からはモニタリングのみを継続するとの位置づけであったことから、2010年に当該地域へのエンドライン調査を行った。ただし、継続して技術支援をすることがレファレンス・サイトとしての質の確保のために必要と判断され、M/M 投入量は少なくなるが、2011年度以降も技術支援を継続している。
- (2) 成果 1-2 でも既述のとおり、当初 TOT は、LPMP、Balai Diklat/RCET の講師がおのおの70%以上参加することを目標にしていたが、2011年以降対象者に変更があった。
- (3) 成果 1-3 でも既述のとおり、2011年に BOS の配賦先が州政府から県・市政府経由と変更となったことを受けて、研修モジュールを作成したが、その後政府の方針が変わり州政府経由へと戻ったことから研修モジュールは活用されなかった。

2-5-2 技術移転／キャパシティ・ディベロップメント

プログラムで採用した技術移転／キャパシティ・ディベロップメントは、内容、レベル、方法等の観点からおおむね妥当であった。主な留意点は以下のとおり。

(1) PSBM の定義と普及すべき要素

JICA プログラムチームは、事業進捗報告書にも記載されているとおり、全国普及をめざした PSBM モデルにおいて①郡教育開発チーム（TPK）、②ブロックグラント、③普通中学校とマドラサ校の協働を3つの根源的要素と位置づけている。しかし、① TPK が既存行政制度にない組織であるため TPK としての組織的存続・行政からの予算配賦が難しいこと、②ブロックグラントは既に学校レベルで BOS が配賦されていることから必須とはいえないことなどから、全国普及モデルの必須事項として前面に出すことが適切であったかは検討を要する。上記の PSBM（狭義の PSBM）を念頭において事業の進捗が報告書には記述されており、TPK やブロックグラントが、地方政府のコミットメントを引き出すうえで重要なツールになり得ることは理解できるものの、普及されるべきは PSBM の本質であって、必ずしも TPK やブロックグラントといった形式（狭義の PSBM）の普及が目的ではなかったことに留意する必要がある。この点については、5項目評価の妥当性並びに結論においても後述されている。

(2) モニタリング体制

成果 1-1 並びにプログラム目標の達成状況でも既述のとおり、対象地域における進展は確認できたが、非対象地域の状況についての情報は不十分であり確認できなかった。他地

域の状況についても、把握できるようなモニタリング体制の構築支援が、政策の実践における質の確保の観点からは重要であるとともに、インパクトの項で後述するように上位目標の指標にも追加し、確認することが望ましい。

(3) ガイドライン作成プロセスへの C/P 巻き込み

JICA プログラムチームが作成した LS と PSBM のガイドライン（2012 年 8 月提出）は、以前から使われてきたものを集大成としてまとめたもので、地方関係者からのインプットを反映して最終化しているが、作成プロセスへの中央レベル人材の参加はあまりなかった。

2-5-3 プログラムマネジメント体制

プログラムマネジメントは実施体制、意思決定プロセス〔半年ごとの合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）開催等〕とも適切であり、関係者間のコミュニケーションもおおむね円滑であった。C/P については、制度上縦割り行政があるものの、特に、2 省による合同モニタリングや調整会議にみられるように、MOEC と MORA 間のコミュニケーション改善を促進した。また、中間レビューでの指摘を受けて、JICA プログラムチームの総括においては地方出張を控え、より中央での連携・調整・能力強化支援への業務シフトを行って対応しているなど、当初は、案件達成のレベル感や技術支援の重点の置き方が必ずしも一致していなかったが、中間レビューを通じ改善がみられた。他のプロジェクトや援助機関との定期的な情報交換や連携も行われ³⁶、既述の「新任教員訓練プログラム」や「BOS」のほか、BERMUTU、MEDP³⁷にも LS がコンポーネントとして含まれるなど、相乗効果が表れている。留意すべき事項としては、以下が挙げられる。

(1) C/P

OHRDECQAE の下には、チーフプログラムマネジャー、副プログラムマネジャー、プログラムマネジャーが配置されている 3 つの局があるが、インドネシア側の認識では、本プログラムの LS の C/P はチーフプログラムマネジャーである教育質保証機構教職員開発センター（PUSBANG-TENDIK）センター長のみという理解とデマケーションがあり、日本側とインドネシア側には相違がある。PSBM の C/P は DGBE の前期中等教育局長であるが、LS の普及には同部局も深く関与すべきところ、縦割り行政により LS に関する連携を阻害した可能性がある。また、副チーフプログラムマネジャーのほか、DGHE 人材局、研究・開発・教育・研修機関（プログラムマネジャーである）は、本プログラムの運営に直接関与していない。

³⁶ PELITA の成果の普及、国家戦略との調和化、教育援助戦略における他ドナーとの調整を目的に、教育開発調和フォーラムを 3 回開催。また、EU や USAID との定期的な情報交換の他、世銀主催のドナー会合やドナー主催の ESGW（Education Sector Working Group）等にも積極的に参加し、発表・発信を行っている。

³⁷ LS の成果を高く評価した MORA は、アジア開発銀行（Asian Development Bank : ADB）支援の「イスラム学校教育開発プロジェクト」（Madrasah Education Development Project: MEDP）に LS コンポーネントを入れた。JICA 専門家チームは、授業研究の研修のデザインづくりのところで技術支援を行った。また、この研修講師は、Balai Diklat/RCET のインストラクターで、それらは皆、本プログラムで開催している TOT の参加者でもある。

(2) モニタリング

PDM 指標に即したモニタリングについては不十分であり、PDM で定めた指標データ(特に非対象地域の状況等)を入手するメカニズムが組み込まれていなかった。また、これに関連して PDM の成果、プログラム目標並びにそれぞれの指標について、定義が不明瞭な部分があるとともに、PDM の記載内容について関係者間の共通理解が十分とはいえない。

2-5-4 オーナーシップ

C/P は、中央、州、県、市レベルに至るまで全般的に強いオーナーシップとコミットメントをもっていると判断される。地域によっては、個人ベースの参加は熱心であるが、組織としての参加度が弱いところがあるものの³⁸、プログラム活動への参加度合いは全般的に高く、特に県・市レベルでは顕著である。インドネシア側の予算負担も計画どおりおおむね適切であり、特に活動に支障を及ぼしていない。PSBM レファレンス・サイトにおいても、日本側によるブロックグラント支給終了後、2011 年より地方政府による独自予算を確保している。

³⁸ パダン市、ジョグジャカルタ州など。

第3章 評価5項目による評価結果

3-1 妥当性

本プログラムの妥当性は以下の理由から「高い」と判断される。

3-1-1 インドネシア側のニーズ・政策との整合性

本プログラムは、インドネシア側の政策・ニーズとの整合性が高い。国家開発の基本方針を定める新「国家中期開発計画」(RPJMN:2010-2014)が2010年2月に施行され、教育は11の重点分野の1つである。右中期計画では、教育政策における地方分権化の強化、信頼性の高い予算管理システムの導入による予算管理における透明性・効率性・説明責任の確保、PSBMの強化が重点分野として示されている。また、国家教育開発戦略(RENSTR:2010-2014)では5つのミッションの1つとして、教育サービスの質とレバンスの向上(Improve Quality and Relevance of Educational Service)が掲げられている。MOECは、現国家教育開発戦略に基づき住民参加、教員の能力開発、教育行政財政の改善に向けた活動を実施している。また、地方分権化に伴い地域や学校のニーズに基づいた教育行政・学校運営や教員の質の向上もめざしている。

LSについては、「新任教員研修プログラム」(教育令27号、2010年)に取り込まれ、2013年から全国の新人教員がLSについての研修を受ける予定であり、また、2012年より、MORA傘下の中央・地方レベル訓練機関の標準カリキュラムにも含まれたことから政策との整合性は自明である。教員の継続的能力強化に資するLSは、インドネシア側の教員制度改革の流れ³⁹に即した支援として高い整合性を実現した。PSBMについても、地方分権化に伴う地域や学校のニーズに沿った学校運営手法として位置づけられ、国家プログラムであるBOSにそのエッセンスが取りこまれていることから、整合性が高いことが分かる。

3-1-2 日本の政策との整合性

本プログラムは、日本の政策とも整合している。国内格差是正という対インドネシア支援の方針に加え、日本の国際的な教育協力コミットメントは質の向上をめざした協力であるが、インドネシアはその先頭を走る事例ともいえる。また、支援当初の時点においては、「対インドネシア国別援助計画」(2004)における3つの重点分野(「3つの柱」)の1つである「民主的で公正な社会づくり」への支援として、教育分野を重要なコンポーネントとして位置づけていたが、現行版「対インドネシア国別援助方針」(2012)においては、南南協力という観点からの整合性が高い。

3-1-3 アプローチの適切性

プログラムのアプローチはおおむね適切であり、特に以下の点で効果的であった。

³⁹ インドネシアでは包括的な教員改革が実施されており、この改革のなかで教員能力の向上、教員免許制度、資格付与、専門性向上と資格、報酬、地位といった多岐にわたる事項において改革が執り行われている。この改革により、低給与で質の低い教員を妥当な給与報酬で質の高い教員に育成することをめざしている。また、この教員改革に対しては世界銀行が大規模な融資で「運営改革・教員能力向上を通じた教育改善プロジェクト」(BERMUTU)による支援を行っている。

(1) 先行プロジェクトの実績・経験の活用

LSはIMSTEPやSISTTEMSの、PSBMについては地方教育行政改善計画（REDIP）1-3⁴⁰の経験・リソースを活用して実施されたことは効率的・効果的に働いた。

(2) PSBMとLSの相乗効果

LSBSの導入・推進において鍵となるのは、校長による学校運営能力であるという理解の下、PSBMの素地の上に、LSBSが効果的に実施されていることが確認できた。また、PSBMレファレンス・サイトにおいても、LSBSをTPKの活動項目に取り入れて導入・実施している例（バンテン州3県・市）からも、PSBMとLSは、学校運営改善という同一の目的の下に融合されている。

(3) レファレンス・サイト設置

LSでは、スメダン県を筆頭に対象地域外への普及に貢献しており、PSBMでは、バンテン州内でのレファレンス・サイトとして3県・市が機能しており、他州からも視察に来るなど普及を推進するうえで、期待された役割を果たしている。

(4) 出口戦略

- ・LSの出口戦略／普及戦略では、①財政面ではインドネシア側の国、州・県・市教育局の予算並びにBOS予算を活用し、②テクニカル面では各県・市にファシリテータを育成・リーダーとして活動を推進するとともに、③LSBSを導入し学校単位での自立発展を促進していることから、対象サイトの出口戦略として有効に機能していることが確認できた。また、対象サイト内にとどまらず、LSについては、大学等を中心としたリソースパーソンが育成され、LSのテクニカル面での質確保並びに普及の面からも有効であった。普及戦略についても、州レベルのステークホルダー並びに大学を対象に、TOTを通じた人材育成を行ったことにより、県・市、学校レベルへの普及を促進するうえで適切であった。
- ・PSBMの出口戦略としては、①県・市独自のガイドライン策定、②財政面では日本側のブロックグラント支援をなくし2011年以降県・市側で予算措置を行っていること、③テクニカル面では、本プログラムで雇用していたフィールド・コンサルタント（Field Consultants：FC）からローカルファシリテータ（主に校長や教員）への技術移転は良好で、2011年以降FCは雇用せず、育成されたローカルファシリテータが実際各地で普及活動も行っていることから、対象サイトの出口戦略として有効に機能していることが確認できた。

(5) 既存研修制度を活用したアプローチ

これまでなかった研修制度を立ち上げるのではなく、行政官、指導主事、校長、教員向けの既存の研修プログラムにPSBMとLSの要素を加えるものであり、研修機関においてはインドネシア側による研修計画と予算措置により従来どおりの円滑な業務の実施を通じ

⁴⁰ 地域教育開発支援（1999～2001）、同2（2001～05）、地方教育行政改善計画（2004～08）。

て高い効率性が発現されている。

(6) 他支援との相乗効果

実施プロセスでも既述のとおり、既述の「新任教員訓練プログラム」や「BOS」の他、BERMUTU、MEDP 等にもその相乗効果が表れている。その他、世銀が運営している Best Practice Website に PELITA も含まれている。

(7) 日本の技術の優位性

既述のとおり、LS、PSBM とも、先行プロジェクトの経験・リソースが有効に活用されている。また、LS については、世界的にみても日本に豊かな知見が蓄積されている分野であり、コンセプトの紹介のみならず実践までの技術支援を行える人材・知見を豊富に有していることが、インドネシア側からも高く評価され、同国における国家的な LS 普及政策の策定にも貢献した。

他方、検討を要する点としては、特に PSBM に関連する内容を中心に以下が挙げられる。

(1) PSBM モデルの定義と普及すべき要素

成果並びに実施プロセスでも既述のとおり、狭義の PSBM である① TPK、②ブロックグラント、③普通中学校とマドラサ校の協働を3つの根源的要素としてきたが、PSBM のエッセンスとは、TPK やブロックグラントそのものではないという点に留意して全国普及モデルを設定すべきであった。

(2) PSBM モデルと LS モデルの融合

上述のとおり、LSBS 等で実践されているものの、① PELITA における PSBM の定義が狭義のモデルに基づくものであり、それが前面に出されていること、② PSBM と LS が別々のストリームで導入・実践されてきたことなどから、必ずしも融合されたコンセプトとして十分に統合されていない面があるのも事実である。

(3) レファレンス・サイトの設置並びに出口戦略

PSBM の対象地域を超えた普及の観点からみると、リソースパーソンの活動は、現時点では当該地域内での活用に限られており、全国展開を視野に入れた活用に至っていない。ただし、MOEC では、バンテン州やリソースパーソンリストを全国の州に対して紹介する普及活動は実践している。

3-2 有効性

本プログラムの有効性は以下の理由から「高い」と判断される。

3-2-1 プログラム目標の達成度

既述のとおり、中央レベルの政策（「新任教員研修プログラム」「宗教省訓練機関の標準カリキュラム」「BOS」）において LS と PSBM が具現化したほか、州レベル（全33州）においても

この実施を支える人材が育成され、普及活動が実施されているとともに、県・市レベルについても、対象地域での実践が確認されている。非対象地域については、データがないため判断できないものの、州レベル人材の育成により県・市レベルでも達成が期待される。以上により、プログラム目標はほぼ達成が見込まれる。

3-2-2 因果関係・外部条件

成果の達成によりプログラム目標が達成されており、ロジックに齟齬はない。ただし、指標については、プログラム目標、成果1の両方で戦略策定が含まれており重複がある。

外部条件である中央及び地方政府内の人事異動についても、致命的支障はないが、2011年のMOECの組織改編により、局長から係長レベルまで大幅な人事異動があったことから、プログラムの経緯や成果・課題について一定の理解を共有するうえで影響があった。また、地方政府においても、地域によっては頻繁な異動があり（例：パダン市）、ステークホルダー間の機関レベルでの調整・連携が停滞しているなど、若干の影響があった。

3-2-3 貢献要因・阻害要因

LSにおけるUPIやUMをはじめとするリソース大学の活躍は、大きな貢献要因である。他のステークホルダーとも連携し、大学間のネットワークも通じて、専門的な支援を行ってLS普及を導いている。「新任教員研修プログラム」への貢献はその一例として特筆される。また、先行プロジェクト（IMSTEP、SISTTEMS、REDIP等）を通じて培った経験、リソース、ネットワークを役立てており、14年以上にもわたる協力によってもたらされた成果が、本プログラムにおける高い効果の発現につながった。

他方、校長は3年で異動し、二期校長となった後は普通教員となるシステムであることから、校長の理解・イニシアティブが重要なLSやPSBMの推進・定着に影響を及ぼすことがある。ただし、インタビューによれば、地域によって影響度は異なり、レファレンス・サイトのように長期にわたって支援しており、地域内普及も進んでいるところでは、既に校長は別の学校でLSやPSBMを経験済みであるが、新規サイトや普及の進んでいない地域など、課題となっているケースもある模様である。また、LSにおいては、P4TKがPELITAとは異なるLSを研修などで指導したこと、BERMUTUでは本プログラムに重なる県でLS活動を導入し、これも違うアプローチや多額の交通費を出すなど影響があったとの指摘もある。このほか、PSBMについてはJICAによるブロックグラント支援がなくなって以降、県・市の首長理解不足によるインドネシア側予算措置の削減・停滞が阻害要因になることが中間レビューで懸念されていたが、既述のとおりブロックグラント支援は独自に継続されている。

3-3 効率性

本プログラムの効率性は以下の理由から「中程度」と判断される。

3-3-1 成果達成状況

成果1（中央レベル）、成果2（レファレンス・サイト及び新規対象地域）とも既述のとおりおおむね達成されており、プログラム目標の達成に貢献した。

3-3-2 因果関係・外部条件

成果を産出するために十分な活動が行われた。活動の達成が成果の産出に結び付いておりロジックに齟齬はない。

外部条件についても特に影響はなかった。外部条件のひとつである紛争・混乱の有無については、2009年9月に西スマトラ州パダン沖地震があったが、パダン市の懸命な努力により、数カ月で活動も通常に戻った。

3-3-3 貢献要因・阻害要因

貢献要因は既述のとおり、先行プロジェクト成果の活用や、既存研修制度を活用したアプローチにより、高い効率性が発現されている点である。阻害要因も既述のとおり、校長の頻繁な異動については、校長の理解・イニシアティブが重要なLSやPSBMの推進・定着に影響を及ぼすことがあることから、サイトによっては課題となっている点である。

3-3-4 投入

日本側並びにインドネシア側からの投入については、量、質、タイミングの観点からおおむね適切であり、計画された成果の産出に効率的に活用された。ただし、地方サイトのモデル性向上のための技術移転体制強化が図られ、事前評価額から1億4,000万円（6億6,000万円から8億円）の投入増となった。これにより、成果、インパクトの発現並びに持続性の強化に結びついたが、この投入額の増加があったことが、効率性を「中程度」と判断した理由である。

3-4 インパクト

本プログラムのインパクトは以下の理由から「高い」と判断される。

3-4-1 上位目標達成見込み

各指標の達成状況並びにエンドライン調査結果（教授法・学習プロセスの改善等）から質の向上が見込まれる。ただし、上位目標達成を確実にするには、国家プログラムが質を伴った形で継続されていくことが重要である。例えば、「新任教員研修プログラム」についても、現在行われているパイロット活動の成果・課題を把握し、2013年以降の本格実施に反映させるとともに、モニタリング体制の検討を行うなど、質の確保が重要である。

3-4-2 因果関係・外部条件

上位目標とプログラム目標は整合しているが、事後評価において上位目標の達成度を測るためには、指標の再検討が必要である。追加指標として以下が提案される。

(1) 普及能力・普及進展に係る指標

プログラムの目標が、全国普及体制構築・能力強化であることから、事後評価時点においては、①普及政策の持続性（教員能力強化政策におけるLSの重要性が継続していることなどを確認する）、②LSに関して研修を受けた校長・教員・指導主事の数と「新任教員研修プログラム」の認定者数などを確認する。

(2) 質向上を示す指標

中退率、留年率とも全国レベル・州・県レベルのデータ以外に、対象サイトの学校をサンプルとして学校データの取得を行うことが望ましい（LSについては拠点校等、PSBMについては対象地域でサンプリングするなど）。これにより、事後評価時点での教育の質向上に対する本プログラムの直接的効果を数量的に示すことが可能となる。

外部条件である中央並びに県レベルのLSとPSBM重視の政策継続動向については、妥当性でも詳述のとおり、LSについては高く、PSBMについても広義のPSBMであれば高い。

3-4-3 波及効果

本プログラムによる正のインパクトは、リソース・パートナー大学によるLS学会立ち上げ、LSクラブの発足、エチオピア、ネパール、モンゴル、タイ等第三国からの視察・研修受入、コストシェアによる国別研修「教員養成機関指導者育成」の要請⁴¹等多数ある。加えて、本プログラムの成果物（教材等）を他援助機関（例：USAIDのPRIORITAS⁴²）と広く共有し、LSの全国普及に活用されることも期待される。なお、負のインパクトはない。

3-5 持続性

本プログラムの持続性は以下の理由から「高い」と判断される。

3-5-1 政策・制度面

LSについては、「新任教員訓練プログラム」（教育令27号）に反映されており、国家としての普及政策が制度化されていることから持続性が見込まれる。また、MORA傘下の訓練機関における標準カリキュラムに含まれたことや、MORAから全州に予算確保の通達がなされたことも持続性の確保につながる。

PSBMについては、狭義のPSBMであればTPKの存続や県・市政府からのブロックグラント（学校やTPKへの）獲得については持続性に課題があるが、広義のPSBMの観点からは、BOSの全国・全校配布が継続の予定であることや、PSBMがLSの普及とも整合したコンセプトであることから、持続性が見込まれる。一方で、これまでは狭義のPSBMに基づくメッセージを発信してきたことから、JICAプログラムチーム側でもエッセンスの浸透に努力することが望ましい。

3-5-2 組織・技術面

LSの普及人材は、TOTを通じ特に州レベル人材を中心に、さまざまなレベルでおおむね順調に育成されている。対象地域においては、各県・市にファシリテータを育成・リーダーとし

⁴¹ DGHEにより、教員養成機関（Institute of Teachers Training and Education Personnel）の講師（4年間で160名）を対象に、LSに係る本邦研修を要請したもの。インドネシア側でもコストシェアを行う。

⁴² USAIDが2012年度より実施するPRIORITAS（Prioritizing Reform, Innovation and Opportunities for Reaching Indonesia's Teachers, Administrators, and Students）は、5カ年で10州において、教員養成大学やLPMPを通じた教員研修を行うもの。現在、研修内容を検討中とのことで、調査期間中にもUSAIDからPELITA専門家への訪問があったところ、PELITAが行ってきたLSについての説明、開発した教材やリソースパーソンリストの提供を行った。

て活動を推進する体制を整備し、モデルサイトとして進展していくことが見込まれる。また、リソース大学、パートナー大学とも人材が育成され、UPI を筆頭に各地で質の確保を伴った普及活動が推進されている。今後は、全国展開に向けて、質量の増強をインドネシア側で推進することが望ましい。また、大学によっては（UNY など）、個人ベースの活動が主体となっている面もあることから、大学組織として関与を高めることが望ましいとともに、新規対象地域におけるパートナー大学の更なる強化並びに大学間の協働・支援体制の強化も期待される。

PSBM については、BOS プログラムのガイドライン策定においては、インドネシア側で PELITA やそれ以外も含めた経験を反映させ、PSBM のエッセンスが取り込まれている。また、担当部署により、良い事例については、本や DVD にまとめて全国へ紹介している。さらに、2005 年以來 PPMBS（元 REDIP-G）を独自に実施してきたことなどから、組織・技術面の持続性があるものと判断される。

なお、本プログラムを通じて MOEC と MORA の各レベルでの協働体制が改善されたが、プログラム終了後については、特に中央レベル、州レベルにおいては予断を許さない。ただし、現場レベル（県・市、学校など）で既に協働体制の進んでいるところは、人的ネットワークもあることなどから、維持されるものと見込まれる。

3-5-3 財政面

LS、PSBM とも、現在既にインドネシア側の予算により実施・普及がなされており、既に各種施策へも反映されていることから、今後も予算確保の見通しがある。具体的には、LS については、「新任教員訓練プログラム」（政府は 2013 年からの全国展開にコミットしており、現在は BERMUTU 予算でトライアル実施中）といった国家政策が展開されることや、既存の研修制度に取り込まれている。また、LSBS は、コスト面でも多額の費用を必要としない形で実施されている。PSBM については、国家プログラムである BOS へのアラインがなされており、その継続を政府がコミットしている。また、PPMBS（元 REDIP-G）継続もコミットしており、MORA による同サイトへの学校ブロックグラントも予定されている。

3-6 5項目評価の要約

本プログラムは、妥当性、有効性、インパクト並びに持続性の観点では「高く」、効率性のみ「中程度」と、達成度は良好である。

評価5項目	結果
妥当性	高い
有効性	高い
効率性	中程度
インパクト	高い
持続性	高い

第4章 結論・提言・教訓

4-1 結論

本プログラムは、妥当性、有効性、インパクト並びに持続性の観点では「高い」となっており、効率性のみ「中程度」と、達成度は良好である。PSBM や LS を実施するための中央・地方教育行政の能力が強化されるというプログラムの目標はおおむね達成したと判断されることから、予定どおり終了する。

本プログラムは、インドネシアの基礎教育に対する10年間に及ぶ日本の技術協力により築かれた成果や抽出された教訓を集大成し、基礎教育の質、アクセス双方の向上に取り組むべく形成された。本プログラムの先行案件となる REDIP や SISTTEMS では、主として現場でのモデルの開発やその実践に重点を置き、学校や県・郡の関係者に直接かつ集中的な技術支援を行った。その結果、対象郡や学校にて顕著な成果を上げ、現場ベースの集中的な技術協力は評価された。

しかしながら、REDIP や SISTTEMS とは異なり、本プログラムに課された大きな挑戦は、先行案件が築いてきた現場型モデルのエッセンスや精神をインドネシア政府の既存のプログラムや制度に適切かつ効果的に組み入れていくために、技術支援の焦点を現場レベルから政策や組織レベルに移行していくことであった。すなわち、JICA は、技術協力の重点の上流化を通じて、中長期的な視点から、先行案件が支援した対象校や郡にて達成したような成果やインパクトを全国レベルにも普及させるためのインドネシア政府の包括的な能力向上を支援・促進すべく本プログラムを形成・実施してきた。

今次評価の結果から、インドネシア政府による高いコミットメントやイニシアティブと技術支援により、ダイナミックな進展を遂げ続けるインドネシアの教育改革に PSBM や LS のアプローチや中核的エッセンスを適応させていくというプログラムの目標はおおむね達成したと判断される。とりわけ、MOEC の「新任教員研修プログラム」や MORA 管轄の研修機関のスタンダードカリキュラムに LS が取り込まれたことは特筆すべき成果であり高い評価に値する。

他方、PSBM に関する評価については、インドネシアの教育的文脈のなかで、普及すべき PSBM の重要なエッセンスは何であろうかを評価団が独自に検討し、これを基準として判断したものであることに留意する必要がある。検討の結果、調査団は、インドネシアの教育的文脈における PSBM の根本的な意義は、地方教育行政組織（とりわけ学校、県レベル）が、参加型で協働しながら、所管する教育活動を自立的かつ透明性をもって運営・管理する包括的な能力を強化することにあると確認した。さらに、現場で運営される仕組みによる支援・調整の下にそれぞれの地区にあるすべての学校が協働すること、地方教育行政が学校や地域のニーズに対応できること、教育の質向上に向けた校長のコミットメントとリーダーシップ、教育活動における住民参画等も PSBM の重要なエッセンスに挙げられる。かかる点から、PSBM の定義については、ブロックグラントや TPK といった形式を過度に強調し、柔軟性を欠いた狭義な解釈を前面に押し進めるのではなく、現場の教育的文脈に沿ったより広い視野からとらえることが肝要であり、インドネシア側 C/P が PSBM の根本的な意義・エッセンスを既存の制度や仕組みに最大限に反映させるための努力や工夫を具体的に後押ししていくことこそが重要と判断する。したがって、PSBM コンポーネントに係る評価については、プログラムが強調してきた PSBM に係る狭義な定義や専門家からの報告内容を基準に評価すると、本評価結果と顕著に異なるものとなっていたであろうことを指摘しておきたい。

最後に、本プログラムによる取り組みが、今後、中長期的にインドネシアの前期中等教育の質向上に貢献できるか否かを決定づける要因は、PSBM や LS の実践や普及における質にある。LS のような教育的取り組みが学力向上に影響を与えるには概して時間がかかることは周知のとおりであるが、教育の質向上を明示的に目的として掲げている本プログラムのような公的プログラムについては、学習成果への正の変化の何らかの兆候を示すことが求められることも理解しなければならない。かかる点から、上位目標に掲げられている質を示す指標については、少なくともプログラムの中核となった学校やモデル校でもモニターし、プログラムが推進したアプローチの質向上への有効性をより客観的なデータから示すことが肝要であったと考える。同様に、非対象州や県への普及はどの程度達成されたかについても、調査時点にて関連データが得られなかったことから判断が不可能であった。これらから、ボトムアップとトップダウンのアプローチの協働に基づいて専門性の継続的向上を確実なものとする、またそのインパクトを把握していくには、モニタリング及びフィードバックの仕組みを機能させることが重要であることが示唆された。

このように、“質向上”は、今後引き続き取り組まれる全国普及においても対応すべき主要な課題となる。以下、今後、協力の残り期間及びこれを超えて、各関係組織が取り組むべき活動について提案する。

4-2 提言

4-2-1 PUSBANG-TENDIK により実施される「新任教員研修プログラム」の質の確保

LS のアプローチを採りこんだ「新任教員研修プログラム」が現在 BERMUTU の下で試行実施されており、2013 年より本格的に全国で実施されることが見込まれている。大学のリソースパーソンから成るチームが TOT の研修内容の開発や研修の実施に参画してきているが、調査期間中においては、同プログラムの進捗に関する最新の状況は把握できなかった。

「新任教員研修プログラム」の成功は、ひとえに、ローカルメンターの知見の深さによるところが大きく、「新任教員研修プログラム」と、指導主事、校長、ベテラン教員の能力向上は同一歩調で実施される必要がある。この観点からは、国・州・県レベルにおける LS の普及と、MGMP や学校ベースでの LS の実践のファシリテーターを行えるよう、リソースパーソンやフィールドファシリテーターの能力の増強が不可欠である。

よって、調査団としては、「新任教員研修プログラム」の実践と歩調を合わせた人材育成・強化戦略と、同プログラムの実施状況に関する機能的なモニタリング・フィードバックメカニズムの構築が急務であると認識しており、具体的には以下のことを提案する。

- ・ PUSBANG-TENDIK は、「新任教員研修プログラム」の現状と進捗に関する関連情報をプログラム専門家に提供し、人材育成・強化計画と、モニタリング・フィードバックメカニズムについて共同で検討を行う。
- ・ プログラムの事業完了報告書において、上記検討結果（人材育成・強化計画、新任教員研修プログラム中期計画、モニタリング・フィードバックメカニズム）を記述する。中期計画においては、インドネシアの LS の普及と実施に係る人材育成計画に関する質的・量的な情報を包括的に盛り込むこととし、併せて、その全体計画に対する PELITA の貢献度合いについても明示することとする。（図や表を含んだポンチ絵のイメージ）
- ・ PELITA のパートナー・リソース大学のリソースパーソンも上記検討作業に参画すべき。

4-2-2 LSの効果的普及に向けたレファレンス・サイトの一層の戦略的活用

これまでのところ、学校、県／郡、州にとって参考になる、さまざまな背景や性格をもった好事例が生まれてきており、そのいくつかは、「レファレンス・サイト（好事例実践地域）」として正式認定されている。座学以上に実地体験が強力な手段であるところ、中央政府（MOEC及びMORA）においては、州政府間の相互のコミュニケーションを促進するために、LSやPSBMの好事例やレファレンス・サイトを、より積極的に、またLSとPSBMをより一体的に紹介していく必要がある。具体的には以下のことを提案する。

- ・ 専門家は、DGBE、OHRDECQAE、MORAが現場で生まれたさまざまな成果（LS及びPSBM）について十分理解できるよう、プログラムを通して得られた成果を包括的に整理し、これら担当部局に提供する。
- ・ MOEC及びMORAは、専門家とも協力しながら、これら好事例を、既存の機会（定例調整会議等）を最大限活用しながら、効果的・効率的に州レベルに周知させていく。
- ・ 西ジャワ州の事例は、覚書（Memorandum of Understanding : MOU）を締結した後、州政府とパートナー大学（UPI）による強いコミットメントとリーダーシップの下、多様なアクターの間で機能的な調整機能を構築した好事例として、周知させていく。各州の関係者が同州から直接学べるような機会を設けることが有効。
- ・ プログラム終了前に、リソースパーソンリストを更新のうえ、州政府向けの普及活動に活用すべく、中央政府に共有される必要がある。

4-2-3 LS全国普及に向けたリソースパーソンの拡大と強化

LPTK及びMOEC、MORAの研修機関は、リソースパーソン育成に際し重要な役割が期待されている。LSにおけるリソースパーソンの役割は、単に理論だけを伝える「ストーリーテラー」ではなく、現場での実践に裏打ちされた見識を伝えることが期待されていることから、今後のリソースパーソン育成に際しては、より多くの実践経験を積ませることが必要である。この観点から、次の点を検討する必要がある。

- ・ 中央省庁（MOEC、MORA）から各研修機関に対し、インストラクターのMGMP型LSへの定期的な参加を優先的な業務として扱うよう、明確な方向性の提示が必要である。
- ・ 大学教員のMGMP型LSへの参加を確実にすべく、LPTKの幹部（学長等）におけるLSに対するコミットメントとリーダーシップを高める必要がある。このために大学教員は、LSと生徒の学習達成度の相関データを示す等の手段によって、幹部がMGMP型LSの意義を理解できるよう更なる努力が期待される。
- ・ DGHEから要請されているLSに関する本邦研修案件を効果的に活用し、LSの全国展開に強いコミットメントを示している大学から研修員を選定するような仕組みを検討すべきである。
- ・ DGHEは、発足間もないインドネシアLS学会が、LSの更なる普及と実践に専門家集団としての役割が果たせるよう、財政面での支援を検討すべきである。

4-2-4 上位目標指標の再検討とデータの収集

事後評価時点において上位目標の達成状況を適切に把握するために、以下の点を提案する。

- ・ インドネシア側C/P、日本人専門家、JICA間で、PSBM及びLSの普及状況を把握するた

めの指標を検討・決定すべきである。

- ・プログラムの教育の質向上における効果を適切に示すために、協力対象校（日本人専門家により LS 中核校とみなされている学校等）におけるプログラム開始時点以降の中退率、留年率をデータ収集し、今後の変化をみるうえでのベースラインとする。

4-3 教 訓

本プログラムから得られた、インドネシアにおける今後の PSBM・LS の普及や、他国における類似プロジェクトの実践において考慮すべき教訓は以下のとおり。

- (1) LS が教員の継続的な能力向上のための手段として機能するためには、教育行政のバックアップの下、校長の強いコミットがあることが鍵であり、学校、教育行政、LS の有機的な連携が不可欠である。加えて、LPTK からの専門的見地からの支援を確実にすることが、LS の質や有効性を高めるのに大いに貢献する。
- (2) 本プログラムにおいては、TPK のような新たな仕組みを厳密な形で導入することは困難であることを示した。仕組みの新たな確立や、「モデル」のフォーマリティーにこだわるよりも、既存のスキーム・仕組みを適切に活用することを優先すべきである。また、「モデル」の持続性を追求するにあたっては、その「モデル」の何が維持・発展すべき本質であるかについて、注意深く見極める必要がある。
- (3) 本プログラムのみならず、過去の REDIP や SISTTEMS においても、教育の質の向上を究極の目標（上位目標）として設定してきた。しかしながら、先述のとおり、いずれの案件とも、協力の成果としての質の向上を客観的、具体的な形で示すことに困難が伴った。教育介入効果が学力向上の形で現れるのには通常時間がかかることもあり、「結果」よりも「経過」が強調されてきた経緯がある。しかしながら、今後は最終的な質の向上に向け、関連する指標のモニタリングと、変化の把握をより一層意識する必要がある。そのためには、プロジェクトによる介入やモデルの導入と、質の向上の相関関係を把握し、当該モデルの有効性を確認しつつ、適宜モデルの調整や修正を行うことが肝要である。

付 属 資 料

1. 署名済みミニッツ (M/M) (合同評価報告書含む)
2. 評価グリッド結果
 - 2-1 : 評価グリッド (1. 実績)
 - 2-2 : 評価グリッド (2. 実施プロセス)
 - 2-3 : 評価グリッド (3. 評価5項目による評価)
3. 教育令 27 号「新任教員訓練プログラム」(英訳)
4. 「新任教員訓練プログラム」概要 (第7回 JCC 資料)
5. 対象地域における授業研究普及状況一覧
6. ベースライン・エンドライン調査結果 (2006 年と 2010 年比較) (第5回 JCC 資料)

1. 署名済みミニッツ (M/M) (合同評価報告書含む)


MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
REPUBLIC OF INDONESIA
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT
FOR
PROGRAM FOR ENHANCING QUALITY
OF
JUNIOR SECONDARY EDUCATION (PELITA-SMP/MTs)

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Takaaki Oiwa, visited the Republic of Indonesia from October 21 to November 9, 2012. The purpose of the Team was to monitor the activities and evaluate the achievements made so far in the Project for Regional Education Development and Improvement Program (hereinafter referred to as “the Project”).


During its stay, both the Team and authorities concerned of the Republic of Indonesia (hereinafter referred to as “both sides”) had a series of discussions and exchanged views on the Project. Both sides jointly monitored the activities and evaluated the achievement based on the Project Design Matrix (hereinafter referred to as “PDM”).

As a result of the discussions, both sides agreed to the matters referred to in the documents attached hereto.


Jakarta, November 30, 2012



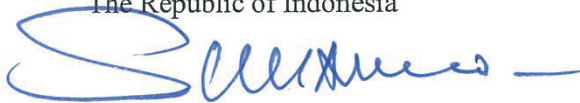
Mr. Takaaki Oiwa
Leader
The Mid-term Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan




Prof. Dr. Syawal Gultom, M.Pd.
Head
Office of Human Resource Development of Education
and Culture and Quality Assurance of Education
Ministry of Education and Culture
The Republic of Indonesia



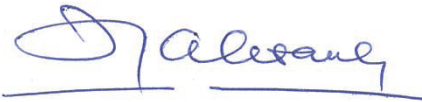
Prof. Dr. H. Nur Syam, M.Si
Director General
Directorate General of Islamic Education
Ministry of Religious Affairs
The Republic of Indonesia



Prof. Suyanto, Ph.D.
Director General
Directorate General of Basic Education
Ministry of Education and Culture
The Republic of Indonesia



Prof. Dr. H. Machasin, M.A
Head
Research, Development, Education and
Training Institute
Ministry of Religious Affairs
The Republic of Indonesia



Prof. Dr. Ir. Djoko Santoso, MSc
Director General
Directorate General of Higher Education
Ministry of Education and Culture
The Republic of Indonesia

**JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
PROGRAM FOR ENHANCING QUALITY
OF
JUNIOR SECONDARY EDUCATION
(PELITA-SMP/MTs)**

Japan International Cooperation Agency

**Ministry of Education and Culture
Ministry of Religious Affairs
Republic of Indonesia**

November 2012

TABLES OF CONTENTS

1.	INTRODUCTION	1
1.1	Background and Objective of the Evaluation.....	1
1.2	Method of Evaluation	1
1.3	Members of the Evaluation Team	3
1.4	Mission Schedule.....	3
2.	OUTLINE OF THE PROGRAM	4
2.1	Background and Proceeding of the Program.....	4
2.2	Objective of the Program	4
2.3	Scope of the Program Coverage and Duration.....	5
2.4	Working Structure of the Program.....	6
3.	ACHIEVEMENT OF THE PROGRAM	7
3.1	Inputs.....	7
3.2	Achievement of Outputs	8
3.3	Achievement of the Program Purpose.....	14
3.4	Overall Goal (prospect)	15
3.5	Implementation Process of the Program.....	16
4.	RESULTS OF THE EVALUATION BY FIVE CRITERIA.....	18
4.1	Relevance	18
4.2	Effectiveness	19
4.3	Efficiency.....	19
4.4	Impact	20
4.5	Sustainability	21
4.6	Summary of Evaluation by 5 Evaluation Criteria	21
5.	CONCLUSION	23
6.	RECOMMENDATIONS.....	25
7.	LESSONS-LEARNED.....	28

ANNEX

1. Dispatch Record of Japanese Experts
2. List of Participants of Counterpart Training in Japan
3. List of Equipment Provided under the Program
4. Budgetary Allocation for the Program by the Japanese side
5. List of Indonesian Counterparts
6. Budgetary Allocation for the Program by the Indonesian side
7. Program Design Matrix 0
8. Program Design Matrix 1
9. Program Design Matrix 2
10. PELITA Working Structure
11. A List of Resource Persons (LS)
12. A List of Resource Persons (PSBM)
13. Plan of Operations (PO)

ABBREVIATIONS and LOCAL TERMS

APBD	Local Government Budget (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah)
BALAI DIKLAT	Regional Training Center (Balai Pendidikan dan Pelatihan, MORA)
BERMUTU	World Bank Project: Better Education through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading Project
BINDIKLAT	Directorate of Training Development, MONE
BOS	School Operational Assistance/Operational Aid to Schools (Bantuan Operasional Sekolah)
C/P	Counterpart
DGBE	Directorate General of Basic Education, MOEC
DGHE	Directorate General of Higher Education, MOEC
DGIE	Directorate General of Islamic Education
DGMPSE	Directorate General of Management of Primary and Secondary Education
DGQITEP	Directorate General for Quality Improvement of Teachers and Educational Personnel
Dinas	Provincial, District, Sub-District Office with sectoral responsibility
Dinas P&K Dinas Pendidikan	Provincial, District, Sub-District Education Office in charge of education
FC	Field Consultants
HRDECQAE Office	Office of Human Resources Development of Education and Culture and Quality Assurance of Education, MOEC
HRDQA Office	Office of Human Resources Development and Quality Assurance, MONE
IMSTEP	Project for Development of Science and Mathematics Teaching for Primary and Secondary Education
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
Kabupaten, Kab.	District
Kanwil	Provincial Office, MORA
KBK	Competency-based curriculum
Kota	Autonomous City
LSBS	Lesson Study Berbasis Sekolah (School Based Lesson Study)
LPTK	Teacher Education Institute (Lembaga Pendidikan Tinggi Keguruan)
LPMP	Institute for Quality Assurance for Teachers
LS	Lesson Study
Mandiri	Independent
MEDP	Madrasah Education Development Project
MGMP	Subject Teacher Support Group
MIPA	Mathematics and Science
MM	Man Month
M/M	Minutes of Meeting
MOEC	Ministry of Education and Culture
MONE	Ministry of National Education
MORA	Ministry of Religious Affairs
MORA-DGIE	Ministry of Religious Affairs, Directorate General of Islamic Education
MORA-RDETI	Ministry of Religious Affairs, Research, Development, Training and Education Institute
MOU	Memorandum of Understanding
MTs	Islamic Junior Secondary School
NCET/Pusdiklat	National Center for Education and Training
OHRDECQAE	Office of Human Resource Development of Education and Culture and Quality Assurance of Education, MOEC
PDM	Project Design Matrix
PELITA SMP/MTs	Program Peningkatan Kualitas SMP/MTs
Pengawas	School supervisors
PSBM	Participatory School Based Management (Pengembangan Sekolah Berbasis

	Masyarakat)
P4TK	Center for Development and Empowerment of Teachers and Educational Personnel
PUSBANG-TENDIK	Center For Education Personnel Development in HRDECQAE Office, MOEC
Pusdiklat/NCET	National Center for Education and Training
RCET	Regional Center for Education and Training
R/D	Record of Discussion
RDTEI	Research, Development, Training and Education Institute
REDIP	Regional Education Development and Improvement Program
RENSTRA	Education Strategic Plan
RPJMN	National Medium Term Development Plan; Indonesia (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Indonesian)
SISTTEMS	Strengthening In-Service Teacher Training of Mathematics and Science Education at Junior Secondary Level
SMA	High School
SMP	Junior Secondary School
TOT	Training of Trainers
TPK	Sub-district Education Development Team (Tim Pendidikan Kecamatan)
UM	State University of Malang
UNLAM	University of Lambung Mangkurat
UNIMA	State University of Manado
UN	National End-of-Level Examination (Ujian Nasional)
UNP	State University of Padang
UNY	State University of Yogyakarta
UPI	Indonesia University of Education

1. INTRODUCTION

1.1 Background and Objective of the Evaluation

The Program for Enhancing Quality of Junior Secondary Education (PELITA-SMP/MTs) was launched in March 2009 and will be completed in February 2013. With the remaining program period of approximately 4 months, the Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”) dispatched by JICA visited Indonesia from October 21 to November 9, 2012 for the purpose of evaluating the achievements of the Program. The terminal evaluation has been undertaken jointly by the Team and the Indonesian authorities concerned.

Objective of the terminal evaluation are as follows:

- 1) To verify the current achievements of the program
- 2) To evaluate the program according to the five evaluation criteria, i.e. relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability,
- 3) To make recommendations for the activities in the remaining and post-program period
- 4) To clarify the lesson-learned of the program to feed back to the other projects

1.2 Method of Evaluation

1.2.1 Procedures

In accordance with the new JICA Project Evaluation Guideline of 2010, the terminal evaluation of the Program was conducted in the following process.

Step 1: Achievement of the Program: Version 2 of the Program Design Matrix (PDM2) was adopted as the framework of the exercise, and the Program achievement was assessed in light of the respective Objectively Verifiable Indicators. (See ANNEX 9)

Step 2: Implementation Process: Implementation process of the Program was reviewed to see if the activities have been implemented according to the schedule, and to see if the Program has been managed properly as well as to identify contributing and/or hampering factors that have affected the implementation process.

Step 3: Evaluation based on the Five Evaluation Criteria: The Program was assessed based on the five evaluation criteria: relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability. Definition of the five evaluation criteria is given in the table below.

Definition of the Five Evaluation Criteria

1. Relevance	Relevance of the Program is reviewed by the validity of the Program Purpose and Overall Goal in connection with the Government development policy and the needs of the target group and/or ultimate beneficiaries in Indonesia.
2. Effectiveness	Effectiveness is assessed to what extent the Program has achieved its Program Purpose, clarifying the relationship between the Program Purpose and Outputs.

3. Efficiency	Efficiency of the Program implementation is analyzed with emphasis on the relationship between Outputs and Inputs in terms of timing, quality and quantity.
4. Impact	Impact of the Program is assessed in terms of achievement of overall goal and other positive/negative, and intended/unintended influence caused by the Program.
5. Sustainability	Sustainability of the Program is assessed in terms of institutional, technical and financial aspects by examining the extent to which the achievements of the Program will be sustained after the Program is completed.

It should be mentioned that the Team assessed the achievement of Participatory School-Based Management (PSBM) component of the Program from a wider or genuine perspective based on fundamental significance of PSBM, and not on the formality of “block grant” and “TPK (Sub-district Education Development Team)” The further explanation and related chronology is given in 5. CONCLUSION more in detail.

Based on the above exercise altogether, recommendations were made for improvement and sustainability of the Program. Lessons learned were also extracted for the benefit of future/similar projects.

1.2.2 Data Collection Method

Both quantitative and qualitative data were gathered and utilized for analysis. Data collection methods used by the Team were as follows:

Literature/Document Review:

- Report on the Pre-Study on Technical Cooperation for Program for Enhancing Quality of Junior Secondary Education (PELITA-SMP/MTs)(2009)
- Mid-term Review Report (2010)
- Inception Report
- Progress Report 1-7
- Baseline and Endline Surveys
- Achievement Grid and other documents submitted by the experts

Questionnaire/Interviews to the following stakeholders:

- Officials from the Ministry of Education and Culture (MOEC)
- Officials from the Ministry of Religious Affairs (MORA)
- Officials from Pusdiklat (Central Training Center, MORA)
- Officials from the Provincial Education Office
- Officials from LPMP
- Officials from Kanwil (Provincial Office, MORA)
- Officials from Balai Diklat (Regional Training Center, MORA)
- Officials from the District Education Office
- Resource and partner university personnel
- School personnel (SMP/MTs)
- Japanese Experts assigned to the Program

1.3 Members of the Evaluation Team

Leader	Mr. Takaaki OIWA	Senior Representative, JICA Indonesia Office
Education Planning	Dr. Keiko MIZUNO	Senior Advisor, JICA
Evaluation Analyses	Ms. Yuko OGINO	Consultant, KRI International Corp.
Cooperation Planning	Mr. Naoaki MIYATA	Representative, JICA Indonesia Office

1.4 Mission Schedule

Date	Schedule
21-Oct SUN	Transfer (Tokyo==>Jakarta) *Mizuno, Ogino
22- Oct MON	Discussion with PELITA Team
23- Oct TUE	Study in South Kalimantan Province
24- Oct WED	Study in South Kalimantan Province
25- Oct THU	Study in Banten Province
26- Oct FRI	Documentation
27- Oct SAT	Internal Discussion
28- Oct SUN	Documentation
29- Oct MON	Interview with World Bank, Interview with stakeholders from West Sumatra Province, Yogyakarta Province, and North Sulawesi Province
30- Oct TUE	Interview with MOEC
31- Oct WED	Study in South Tangerang City, Interview with MORA
1-Nov THU	Study in West Jawa Province
2-Nov FRI	Study in West Jawa Province, Mid-report to JICA Indonesia Office
3-Nov SAT	
4-Nov SUN	Transfer(Jakarta ==>Tokyo) *Mizuno
5-Nov MON	Study in East Jawa Prvince Arr. at Narita (Tokyo)
6-Nov TUE	Documentation
7-Nov WED	Discussion with MOEC
8-Nov THU	Documentation
9-Nov FRI	Wrap Up Meeting with MOEC and MORA, Report to Embassy of Japan Transfer(Jakarta ==>Tokyo) * Ogino
10-Nov SAT	AM: Arr. at Narita (Tokyo)

2. OUTLINE OF THE PROGRAM

2.1 Background and Proceeding of the Program

In the Republic of Indonesia, since the Decentralization Law was put into effect in 2001, educational decentralization was enforced in order to enhance responsiveness to local needs. Moreover, school management has been enhanced to meet diverse needs of schools. In reality, however, local governments as well as schools still lack capability to analyze and solve their own problems by themselves.

Japan International Cooperation Agency (JICA) has cooperated with the government of Indonesia on developing models on participatory school-based management (PSBM) since 1999 and Lesson Study (LS) since 2004, and implementation of the developed models at district level. These models aimed at enhancing the capability of local governance and school management by various stakeholders such as educational administrators, school principals, teachers, parents, and communities as well as at enhancing teachers' capability to improve their lessons. Through implementation of these models, improvement of school management and enhancement of quality of education in the target sites, such as improved communication among educational stakeholders, strengthened commitment from school principals and teachers, improved lessons, have been widely observed.

Ministry of National Education (MONE) has been entangling to improve relevance and reliability of educational administration and school management and to enhance the quality of education through enhancing the capacity to cope with local needs. Along with this, MONE has a policy to utilize and disseminate the models developed in the cooperation between MONE and JICA.

Under this circumstance, the government of Indonesia has requested the government of Japan for a technical cooperation project to disseminate these models. In response to the above request, this technical cooperation program aims to institutionalize and disseminate PSBM and LS through developing capacity at national and sub-national levels.

2.2 Objective of the Program

The Program has been conducted based on the PDM2, which was revised at the 5th Joint Coordination Committee in January 2011. The narrative summary of the PDM2 is as follows:

Narrative summary of Project Design Matrix (Version 2)	
(1) Overall Goal	Quality of junior secondary education is enhanced through lesson study (LS) and participatory school-based management (PSBM) extensively in the nation.
(2) Program Purpose	The capacity of central and local governments for implementing LS and PSBM nation-wide is strengthened.
(3) Outputs of the Program	

1. At the national level

1-1. The capacity of MONE¹ and MORA is developed for implementing its policy to introduce LS nation-wide.

1-2. The capacity of LPMPs and Balai Diklat is developed for conducting training on LS.

1-3. The capacity of MONE is developed for introducing essence of PSBM to national program.

2. At the reference and target sites

【 LS reference sites】

2-1. At the LS reference sites, a showcase of LS practice is developed.

【LS new target sites】

2-2. At the LS new target sites, a showcase of MGMP-based LS implementation mechanism is developed.

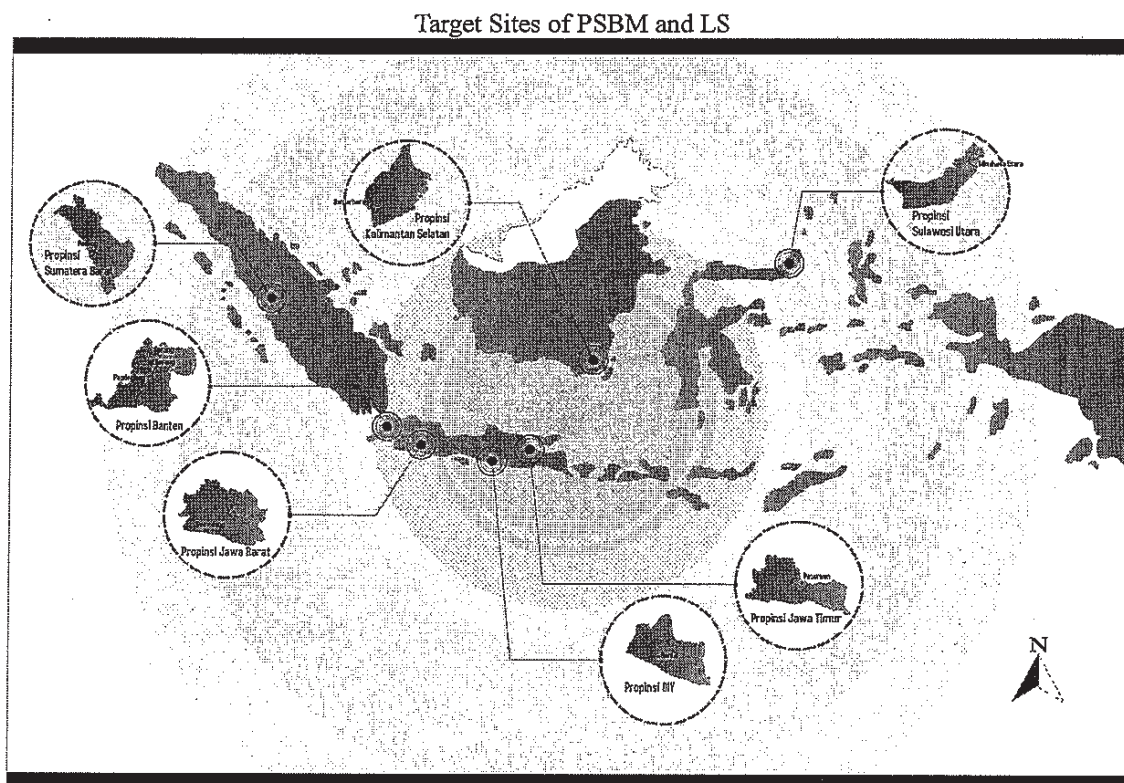
【PSBM reference sites】

2-3. At the PSBM reference sites, the capacity of the local governments is developed for PSBM with their own resources.

LS: Lesson Study, PSBM: Participatory School Based Management

2.3 Scope of the Program Coverage and Duration

This program is implemented in six districts (*kabupaten*) and three cities (*kota*) chosen from seven provinces. The program deals with the junior secondary level in these districts and cities. The below figure shows the coverage sites, and the table lists these districts/cities and the numbers of target schools².



¹ Due to ministerial reorganization in 2011, Ministry of National Education (MONE) has been changed to Ministry of Education and Culture (MOEC). Both terms are used interchangeably in this report where appropriate.

² Public SMP, private SMP, public MTs and private MTs are target in the program. However, teachers from private MTs may participate in the program on their own in Kab. Sumedang, Kab. Bantul and Kab. Pasuruan, thus the number of actually participating schools may different from the number of the existing schools.

Target Districts/Cities and Schools

Province	Kabupaten/Kota	SMP	MTs	Total	Activities
Banten	Kab. Serang	153	164	317	Participatory school-based management
	Kota Serang	63	38	101	
	Kab. Pandeglang	125	144	269	
West Java	Kab. Sumedang	95	55	150	Lesson study
Yogyakarta	Kab. Bantul	89	17	106	
East Java	Kab. Pasuruan	131	130	261	
West Sumatra	Kota Padang	81	18	99	New sites disseminating Lesson Study
South Kalimantan	Kota Banjarbaru	18	8	26	
North Sulawesi	Kab. North Minahasa	67	2	69	
total		822	576	1,398	

Source: Ministry of National Education, http://nisn.diknas.go.id/cont/data_statistik/index.php and hearing with each Kabupaten Dinas Pendidikan

The program is implemented for about four years from March 2009 to February 2013.

2.4 Working Structure of the Program

The working structure of the Program is attached in the ANNEX 10.

3. ACHIEVEMENT OF THE PROGRAM

3.1 Inputs

3.1.1 Japanese side

- 1) Japanese experts: A total of 12 experts for 10 positions for 129.60 MM has been fielded. For details, see ANNEX-1.
- 2) Training in Japan: A total of 85 C/Ps participated in Counterpart Training in Japan from FY2009 to FY2012 in 5 batches. For details, see ANNEX-2.
- 3) Equipment: A total of JY7,743,385 (IDR852,044,056) worth equipment such as PCs, A-V devices and office machineries has been provided. For details, see ANNEX-3.
- 4) Budget allocation/Operational cost (at the time of evaluation): A total of JY349,517,724 (IDR36,259,559,323) has been spent for general operational cost, master trainer, field consultants and block grant. The amounts include the above equipment as well. For details, see ANNEX-4.

3.1.2 Indonesian side

- 1) Assignment of counterpart personnel and cooperative institutions: At national level as major counterparts, a total of 12 posts have been assigned. In addition, PELITA closely works with Provincial and District Education Offices, Resource Universities and Partner Universities, LPMPs, Regional Training Center (Balai Diklat) under MORA and provincial and district regional offices of MORA. Due to the reorganization of MOE into MOEC, counterpart sections have also be changed. See ANNEX 5 for details.
- 2) Office and facilities: MOEC allocates an office to the experts within the MOEC building. Facilities necessary for program activities such as furniture, internet, local phone line and electricity are provided by the Indonesian side.
- 3) Budget Allocation/Operational costs (at the time of evaluation): The total cost for LS activities of the Program is IDN 4,185,675,000³. The costs were born by central and local governments. The total cost for PSBM activities of the Program is IDN 12,757,943,950⁴. The costs were met by local governments at district and city level. See ANNEX 6 for details.

³ This figure does not include the share of BINDIKLAT (Directorate of Training Development, MONE) for UPI, UNY and UM.

⁴ This figure does not include the operational costs of 2009.

3.2 Achievement of Outputs

3.2.1 Output 1

At the national level

Output 1-1	1-1. The capacity of MONE and MORA is developed for implementing its policy to introduce LS nation-wide.
Indicator	1-1-1. (I & J) Strategy and guideline for dissemination of LS developed by MONE and MORA. 1-1-2.(I) # of monitoring and technical guidance activities conducted by MONE and MORA: once a year
Achievement	Mostly achieved as LS dissemination strategies are developed by MOEC and MORA; guideline was also developed; dissemination is already in place; joint monitoring of MOEC and MORA was conducted once only but efforts appreciated.

1-1-1. (I & J) Strategy and guideline for dissemination of LS developed by MONE and MORA.

Achieved

Dissemination strategies have been developed by MOEC and MORA. Guideline was developed and approved by the 2 ministries in August 2012. The major strategies of the 2 ministries are as follows:

1) MOEC:

- New Ministerial Decree of No. 27 (2010) of the Novice Teacher Induction Program came into effect. The LS is incorporated into the program as a core component, which has been assisted technically by PELITA expert team, resource persons and institutions (universities). Currently, under the Better Education through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading Project (BERMUTU) target sites, the induction program has been implemented on a try-out basis and is planned to be effect for full-fledged implementation from 2013.
- For in-service training, the basic strategy of MOEC is to utilize LPMPs to provide training to principals, teachers and supervisors in all the provinces. In line with the strategy, PELITA conducted TOT for LPMP instructors. MOEC instructed all the LPMPs to conduct LS activities and provided budgets as well.
- DGHE is also actively promoting LS at universities by providing competitive grants since 2009 to date. The recipient universities implement the dissemination program, within the faculty (1st year), extending to other faculties (2nd year) and reaching out to schools (3rd year). So far, a total of 40 universities have received the grants.

2) MORA:

- National Center for Education and Training (Pusdiklat) incorporated LS into their standardized curriculum in 2012 when curriculum revision was done. At the same time, LS was included in the training curriculum of all the Balai Diklat. The LS has become a standard subject in MORA's training institutions at nation and regional levels.
- In addition, MORA's basic strategy is that pilot MTs and MAs implement LS utilizing Balai Diklat which are held responsible for training and dissemination roles. Based on the strategy,

Balai Diklat have been conducting training to principals and teachers of such pilot schools since 2011 to date as “OJT program”.

- In 2012, July, central MORA issued a letter to all the provincial offices for allocating budget for LS, which is expected to accelerate the dissemination nation-wide.

1-1-2.(I) # of monitoring and technical guidance activities conducted by MONE and MORA: once a year

Partially achieved/ efforts appreciated

MOEC-MORA coordination meeting has been held for 5 times since 2011 to date. In addition, MOEC-MORA joint monitoring was conducted in 2011 for the very first time to see the progress of both LS and PSBM at the province and district levels. It is regarded as a significant achievement in the Indonesian administrative context, where such joint monitoring is not common. The exercise provided a good opportunity to capture the impact of LS on the ground; it also led to a joint, official approval of PSBM reference sites in Banten province. However, the second monitoring is not planned and therefore the achievement is evaluated “partially”.

Output 1-2	
1-2. The capacity of LPMPs and Balai Diklat is developed for conducting training on LS.	
Indicator	1-2-1. (I & J) % of participants from LPMPs and Balai Diklat to TOT: A least 70% of lecturers per LPMP and Balai Diklat. 1-2-2. (I) Sufficient budget allocated to LPMP and Barai Diklat by MONE & MORA for training in each province 1-2-3. (I) Training modules on LS developed and included in training programs at LPMPs and Balai Diklat
Achievement	Mostly achieved as human resources of the institutions at provincial level mainly LPMPs, Balai Diklat have been developed; budget size was not confirmed but implementation status of training is confirmed in PELITA sites; implementation is not confirmed in non-PELITA sites but assumed through national dissemination programs and others.

1-2-1. (I & J) % of participants from LPMPs and Balai Diklat to TOT: A least 70% of lecturers per LPMP and Balai Diklat.

Achieved substantially

Percentage (%) of TOT participants from LPMP and Balai Diklat is 64% and 46% respectively as summarized in the below table. It is evaluated “achieved substantially” as stakeholders at provincial level from all over the country were developed through TOT including P4TK and MORA Central Training Center and district/city officers. The background for not achieving the target of 70% was due to change in TOT participants profiles which was made in response to request from MOEC with due considerations to optimize the TOT opportunity.

TOT Participants from LPMP and Balai Diklat

Institution	Total # of instructors	# of TOT participants	%	Remarks
LPMP	346	222	64%	<ul style="list-style-type: none"> In addition, 40 instructors of P4TK participated.
Balai Diklat	251	115	46%	<ul style="list-style-type: none"> In terms of math and science instructors, 100% is achieved as there are limited number of math and science subject instructors in Balai Diklat. In addition, 15 from Central Training Center and 51 MORA District/City Officers participated.

1-2-2. (I) Sufficient budget allocated to LPMP and Barai Diklat by MONE & MORA for training in each province

Not confirmed in terms of budget amounts

LPMP provides block grants to MGMP for quality improvement activities including LS, but the budget size was not confirmed. It is determined by each LPMP. For Balai Diklat, amounts are not confirmed either. Budget is allocated by central MORA based on the proposals from Balai Diklat according to MORA's procedures.

1-2-3. (I) Training modules on LS developed and included in training programs at LPMPs and Balai Diklat

Confirmed at PELITA sites/not confirmed at Non-PELITA sites

In PELITA sites, it is confirmed through the interview that TOT participants of the 2 institutions usually share the knowledge and training materials with colleague, and utilize them in training programs of the institutions. In Non-PELITA sites, the information is not available but the Team confirmed with central MOEC and MORA that LPMPs and Balai Diklat have an important role in the national dissemination programs of LS under each ministry and therefore it is assumed that all the LPMPs and Balai Dilat develop/use training modules on LS as well.

Output 1-3	1-3. The capacity of MONE is developed for introducing essence of PSBM to national program.
Indicator	1-3-1. (J&J) In national programs, training modules to enhance local governments are developed based on PSBM experiences and utilized by MONE.
Achievement	Mostly achieved as essence of PSBM reflected into national program (School Operational Assistance: BOS)/ above indicator deleted due to situational change

1-3-1. (J&J) In national programs, training modules to enhance local governments are developed based on PSBM experiences and utilized by MONE.

To be deleted due to change in situation

The above indicator is no longer relevant and to be deleted. It was set in consideration to the change in School Operational Assistance (BOS) allocation from province to district/city. PELITA prepared training modules in the new budget allocation system, but later it was returned to provincial responsibility. However, essence of PSBM is well reflected into BOS program, which all the primary and junior high schools are eligible to receive.

3.2.2 Output 2

At the reference and target sites

【 LS reference sites】

Output 2-1	2-1. At the LS reference sites, a showcase of LS practice is developed.
Indicator	2-1-1. (I & J) Strategies for LS dissemination developed by the provincial and district governments 2-1-2. (I & J) # of trained facilitators who can provide technical guidance to other provinces and districts: 40 persons 2-1-3. (I & J) % of LSBS reference schools: 15% per reference district
Achievement	Achieved as all the reference sites developed strategies; human resources for dissemination/resource persons have been developed with progressing dissemination efforts; and the targets of number of LSBS are mostly met.

2-1-1. (I & J) Strategies for LS dissemination developed by the provincial and district governments.

Achieved in all the sites

In all the reference sites of provincial and district education offices, it is confirmed that dissemination strategies have been developed and implemented. For example, Provincial Education Office in West Java is implementing dissemination together with UPI to utilize facilitators of the precedent 4 districts to disseminate to other new 10 districts under the coordination and budget support from Provincial Education Office. In addition, LS is disseminated to other educational levels (primary, high school) in reference sites.

For MORA province and district offices, it is assumed that all the offices are following the central policy that LS should be implemented nation-wide. In addition, a circular letter was issued in July 2012 to all the provincial office for instructing allocating budget for LS, which is expected to accelerate the dissemination for Madrasa schools under the centralized administration system of MORA.

2-1-2. (I & J) # of trained facilitators who can provide technical guidance to other provinces and districts: 40 persons.

Achieved/a total of 82 resource persons developed

A total of 82 resource persons have been developed to facilitate LS and support technically to other provinces and districts. A list of resource persons has been officially approved by MOEC. For details, please see ANNEX 11.

2-1-3. (I & J) % of LSBS reference schools: 15% per reference district.

Mostly achieved

Percentage (%) of LSBS reference schools per reference district is 25%, 29% and 14% for respective district as follows. LSBS reference school is endorsed by district education offices in light of their monitoring results. The district education offices issue a letter of endorsement to each school.

Province	Kabupaten/Kota	LSBS reference schools	Total	%
West Java	Kab. Sumedang	37	150	25%
Yogyakarta	Kab. Bantul	31	106	29%
East Java	Kab. Pasuruan	36	261	14%

【LS new target sites】

Output 2-2	2-2. At the LS new target sites, a showcase of MGMP-based LS implementation mechanism is developed.
Indicator	2-2-1. (I & J) Strategies for LS implementation developed by the district governments 2-2-2. (I) Sufficient budget allocated for MGMP-based LS by District Education Office and schools 2-2-3. (I & J) At least a half of MGMP sessions are monitored by LPMP/university resource persons/districts 2-2-4. (I & J) MGMP-based LS for at least two subjects are functioning in each home base.
Achievement	Mostly Achieved as all the new target sites developed strategies and secured budget for MGMP-based LS; monitoring by LPMP/universities varied by site, but at least 2 subjects are functioning and well implemented in MGMPs.

2-2-1. (I & J) Strategies for LS implementation developed by the district governments

Achieved

District level dissemination strategies developed in each of the target sites by district education offices, and are implemented.

2-2-2. (I) Sufficient budget allocated for MGMP-based LS by District Education Office and schools

Achieved/budget for LS activities secured

Budget appropriation for LS activities has been continuously made in all the district/city education offices as shown in the below table. Including sufficiency of the budget, it is assumed “achieved” because MGMP-based LS are conducted and functioning as least for 2 subjects in all the sites (Indicator 2-2-4).

District and City Education Office Budget for Lesson Study (Unit: Rupiah)

	Name of Kabupaten/Kota	2009	2010	2011	2012
New Target Sites	Kota Padang	117,700,000	168,000,000	150,000,000	300,000,000
	Kota Banjarbaru	90,000,000	84,000,000	54,000,000	54,000,000
	Kab. Minahasa Utara	100,000,000	150,000,000	150,000,000	150,000,000

2-2-3. (I & J) At least a half of MGMP sessions are monitored by LPMP/university resource persons/districts

Achievement varied by site

According to the progress reports and interviews during the evaluation mission, status of monitoring by resource persons is varied. In Padang City, university personnel continuously monitor the sessions while participation from LPMP instructors are recently stagnant. In Banjarbaru City, the frequency fluctuates by season but on an average, a half of MGMP sessions are monitored. For North Minahasa District, all the

sessions are monitored by resource persons. In any case, there are requests heard for more visits of resource persons to provide professional advice including content knowledge.

2-2-4. (I & J) MGMP-based LS for at least two subjects are functioning in each home base.

Achieved

In all the sites, at least 2 subjects (math and science) are conducted as planned with high participation ratio. MGMP-based LS in other subjects are also being introduced. As mentioned, people interviewed on the ground desire more participation of professional persons to provide technical inputs as they are very eager to learn and develop.

【PSBM reference sites】

Output 2-3	2-3. At the PSBM reference sites, the capacity of the local governments is developed for PSBM with their own resources.
Indicator	2-3-1. (I) Training modules on PSBM developed and included in training programs at provincial education offices and PSBM guidelines developed by district governments. 2-3-2. (I & J) Sufficient budget allocated to schools in the target sites by central (MORA) and/or local governments.
Achievement	Mostly achieved as all the reference sites developed own guidelines and used; block grant to selected MTs also started by MORA; the reference sites secured budget (block grant) for TPK activities, but not to schools which is not a must in light of the essence of PSBM.

2-3-1. (I) Training modules on PSBM developed and included in training programs at provincial education offices and PSBM guidelines developed by district governments.

Achieved

Each district/city developed PSBM guidelines based on the PELITA's guidelines as well as their experiences into their own adaptation, which are well utilized in their district/city. In the 3 reference sites, PSBM has already been introduced in all the sub-districts with their own resources.

At provincial level, it is a socialization stage. A comprehensive dissemination plan is planned to be outlined by December 2012. Provincial Education Office is also preparing a next mid-term strategic plan, and there is a good chance for incorporating PELITA inputs so that sustainability will be further consolidated.

2-3-2. (I & J) Sufficient budget allocated to schools in the target sites by central (MORA) and/or local governments.

Mostly achieved

Provincial MORA Office secured budget from central MORA and started to provide block grant to 39 MTs since 2011. This is a commendable achievement in consideration to strong commitment of Provincial MORA Office for education.

In the reference sites, Mandiri (independent) PSBM started since 2011 with their own resources without financial support from PELITA. The district/city education offices allocated budget for TPK activities but

not to schools. However, in terms of critical essence of PSBM in Indonesian context where BOS is implemented nation-wide and as long as PSBM elements are reflected in the use of BOS funds, block grant is not necessarily a must.

3.3 Achievement of the Program Purpose

Program Purpose	The capacity of central and local governments ⁵ for implementing LS and PSBM nation-wide is strengthened.
Indicator	1. Strategy to implement LS and PSBM developed at national level and implemented under coordination with local governments. 2. Provincial education offices and teacher training institutions under MONE and MORA conduct LS and PSBM training and disseminating activities. 3. District education offices utilize LS and PSBM experiences in their education programs.
Achievement	Mostly achieved as national dissemination strategies developed; training and dissemination is conducted at provincial level following national programs; implementation and dissemination is progressing in PELITA sites but not confirmed in non-PELITA sites.

1: Strategy to implement LS and PSBM developed at national level and implemented under coordination with local governments.

Mostly achieved

- 1) **LS:** As confirmed in the Output 1-1, both MOEC and MORA developed strategy to implement LS at national level. In addition, implementation has already been progressing under the coordination with local governments as well as provincial level institutions like LPMPs and Balai Diklat. For details, please see Achievement of Output 1-1.
- 2) **PSBM:** In terms of critical elements of PSBM in a wider/genuine interpretation, it is assumed to be “achieved” by aligning the national program of BOS. The essence of PSBM such as bottom up planning, community participation, responsive to school needs etc. is well reflected in the BOS guidelines. In addition, the reference sites in Banten province was officially acknowledged by both MOEC and MORA as “good practice sites”. A list of PSBM resource persons was officially approved as well. Such reference sites and resource persons are expected to be utilized for national dissemination of PSBM, and the related information has been shared by DGBE at various possible occasions including regular provincial coordination meetings.

2: Provincial education offices and teacher training institutions under MONE and MORA conduct LS and PSBM training and disseminating activities.

Mostly achieved

- 1) **LS:** Provincial education offices and institutions like LPMPs and Balai Diklat conduct LS following national dissemination strategies (i.e. Novice Teacher Induction Program of MOEC, block grants by

⁵ Note: Local governments means: provinces, districts and cities.

LPMPs, inclusion of LS into standardized curriculum of MORA's training institutions, its' OJT program and others) as mentioned in the achievement of Outputs. Through PELITA's TOT, human resources at provincial level mainly targeting instructors of LPMP and Balai Diklat were developed extensively nation-wide and they are expected to perform as resource persons for dissemination.

- 2) PSBM: It is also assumed conducting through above LPMPs training/dissemination work, participants of TOT where PSBM is also introduced as a key concept, and BOS socialization.

3: District education offices utilize LS and PSBM experiences in their education programs.

Mostly achieved

Implementation as well as dissemination of both LS and PSBM in PELITA sites is confirmed as mentioned in Achievement of Outputs. In non-PELITA districts, information is not available during the evaluation mission, and it is not possible to capture all the districts in Indonesia. However, it is assumed, as with the case of provincial level status, that district education offices utilize LS and PSBM in association to the national program implementation of LS and BOS, and through post-TOT actions by the TOT participants.

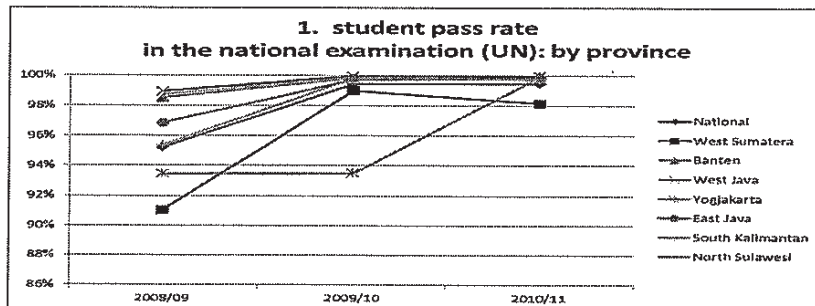
3.4 . Overall Goal (prospect)

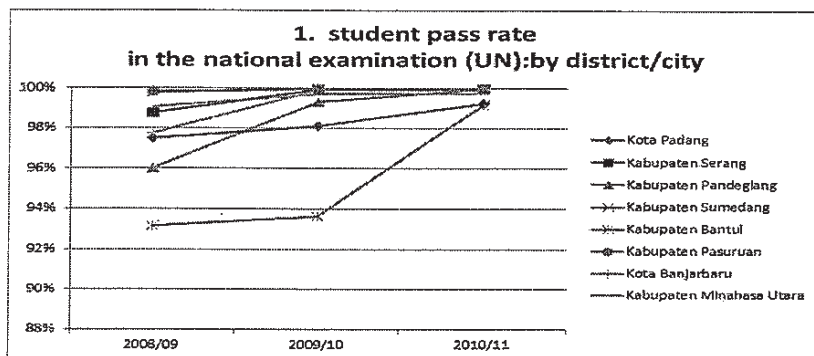
Overall Goal	Quality of junior secondary education is enhanced through lesson study (LS) and participatory school-based management (PSBM) extensively in the nation.
Indicator	<ol style="list-style-type: none"> 1. Improved student pass rate in the national examination (UN) 2. Improved drop-out rate 3. Improved repetition rate 4. Increased number of certified teachers

Prospect for achieving the overall goal in about 3 years after the Program completion is positive. The present status of each indicator is as follows:

Indicator 1. Improved student pass rate in the national examination (UN)

UN pass rate is basically showing increased trends both by province and by district/city in PELITA sites. The rates are more than 99% and the target is already achieved. Therefore the said indicator may be deleted from the next version of PDM which will be used in the post-program evaluation.





Indicator 2. Improved drop-out rate

It is too premature to evaluate as the latest available data is only 2009/10. Additionally, school level data at PELITA sites need to be collected to demonstrate direct impact of the Program.

Indicator 3. Improved repetition rate

It is too premature to evaluate as the latest available data is only 2009/10. Additionally, school level data at PELITA sites need to be collected to demonstrate direct impact of the Program.

Indicator 4. Increased number of certified teachers

This indicator is deleted due to changes in certification criteria.

3.5 Implementation Process of the Program

3.5.1 Progress of Activities

Most of the activities planned in the PDM2 have been carried out according to the schedule with necessary adjustments reflecting the actual situation and incorporating needs for better achievements. For details, see attached Plan of Operations (PO) (ANNEX 13)

3.5.2 Technical Transfer/Capacity Development

Technical transfer/capacity development adopted by the Program has been relevant and effective in terms of contents, levels and methods in most of the aspects. Issues to be noted are as follows:

- 1) Interpretation of PSBM: The Program sees that PSBM has the 3 fundamental elements intact: TPK, block grant and cooperation of SMP and MTs. However, the first 2 elements are not necessarily required although they may have been instrumental to draw commitment from the local government to education and to promote collaboration between SMPs and MTs. TPK is a newly created unit and not in place in the existing administrative structure. Block grant may not be an essential element any longer because BOS program has been implemented at school level with increased amounts. The message of promoting the 3 fundamental elements might have been stronger than promoting what is to be promoted through such formality of "TPK" and "block grant". For details, please see 5.

CONCLUSION.

- 2) **Monitoring:** The Team confirmed good progress in the Program sites and development of dissemination system and structure, but was not able to capture the non-program sites as mentioned earlier.

3.5.3 Program Management

Program management structure is appropriate in terms of implementation structure and decision making process such as bi-annual JCCs. Good communication among relevant personnel has been maintained. The Program also contributed to the improvement of communication between MOEC and MORA as seen in the joint monitoring exercise and coordination meetings between the 2 ministries. Synergy effects by closely working with other projects and donor agencies have also been materialized in Novice Teacher Induction Program, BERMUTU, BOS, Madrasa Education Development Project (MEDP) and so forth. Some issue to be noted is as follows:

- 1) **Assignment of C/Ps:** The major C/P of the Program assigned by Indonesia is Pusbang-Tendik which is a counterpart of LS but the counterpart section of PSBM is DGBE. In the project management structure designed in the R/D, there are 3 designations in the OHRDECQAE, namely chief program manager, vice chief program manager and program manager. In addition, there are more program managers in other directorates, some of them are not directly involved in the Program management.
- 2) **Monitoring:** Mechanism to track the progress in accordance with PDM indicators particularly at nation-wide dissemination status could have been sought for in order to capture the whole picture of dissemination status at possible degree.

3.5.4 Ownership

Overall, all the C/Ps from central, provincial and district levels have a strong sense of ownership and commitment. Their extent of participation in the Program activities has been very high in general and at the district/city level in particular. Budget from Indonesian side has been provided as planned, including Local Government Budget (APBD) for Mandiri (Independent) PSBM in the reference sites. Financial and non-financial contributions at various levels are well observed.